

Diplomarbeit

Kundenneugewinnung am Beispiel der
Heidelberg Speedmaster 52-5+Lack,
Druckerei Laubengaier

Vorgelegt von: Rebecca Domé

Hochschule der Medien, Stuttgart
Fachbereich 1 – Druck und Medien
Studiengang Print-Media-Management
Sommersemester 2006

1. Prüfer: Prof. Dr. Wilfried Mödinger
2. Prüfer: Prof. Edgar H. Tritzler

Rebecca Domé
Matr. Nr.: 13226

Inhaltsverzeichnis

I. Strategie/ Konzept	1
1. Einleitung	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Aufgabenstellung	2
1.3 Präsentation der Druckerei Laubengaier	3
1.4 Situation Druckindustrie	4
2. Unternehmensanalyse	8
2.1 Ziele und Strategie des Unternehmens	8
2.2 Die Heidelberg Speedmaster 52-5+Lack	9
2.3 SWOT-Analyse	14
2.4 Kundenbewertung	18
2.4.1 Kundenbewertung der Druckerei Laubengaier	21
2.5 Nachfrage nach lackierten Druckprodukten	23
3. Marktanalyse	25
3.1 Marktübersicht	25
3.2 Alleinstellungsmerkmal	33
3.3 Zielgruppenermittlung	34
4. Neukundengewinnung	37
4.1 Ziele der Marketingstrategie	37
4.2 Klassische Marketinginstrumente	38
4.2 Neue Marketingansätze	41
4.2.1 Öko-Marketing	41
4.2.2 Erlebnismarketing	43
4.2. Beziehungsmarketing	44
4.3 Erfolgsfaktoren für die Kundenneugewinnung	45
4.4 Marktsegmentierung	47
II. Maßnahmen	50
1. Angebotsverfolgung	50
2. Telefonate mit umsatzrückläufigen Kunden	54
2.1 Vorbereitung der Telefonate	54
2.2 Das Telefonat	54
2.3. Nachbereitung der Telefonate	57
3. Kundenbesuch	58

3.1 Vorbereitung für einen Kundenbesuch	58
3.2 Der Kundenbesuch	61
3.3 Nachbereitung des Kundenbesuchs	63
4. Durchführung einer Mailingaktion	64
4.1 Ziel der Mailingaktion	64
4.2 Aufbau des Mailings	66
4.3 Recherche der Adressen	67
4.4 Rückrufaktion	68
5. Fazit	70
III. Abschlussbetrachtung	73
1. Fallbeispiel	73
2. Voraussetzungen an die Druckerei	77
Literaturverzeichnis	80
Internetquellen	85
Glossar	90
Anhang	93
Eidesstattliche Erklärung	94

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.3 Vor- und Nachteile des Infrarottrockners	13
Tabelle 1.5 Nachfrage nach lackierten Druckprodukten	24
Tabelle 1.6 Auswirkungen von Faktoren auf das Marktumfeld	30
Tabelle 2.1 Merkmale von persönlicher Kommunikation und Massenkommunikation	62
Tabelle 2.2 Übersicht der Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen	70
Tabelle 3.1 Auftragsübersicht des Fallbeispiels	74
Tabelle 3.2 Übersicht des Zeitaufwands	75
Tabelle 3.3 Gesamtumsatz Mailingaktion	76
Tabelle 3.4 Gewinn der Mailingaktion	76

Abbildungsverzeichnis

Diagramm 1.1 Investitionstätigkeit in der Druckindustrie	5
Diagramm 1.2 Umsatzprognose	7
Abbildung 1.4 SWOT-Analyse der Druckerei Laubengaier	17

I. Strategie/ Konzept

1. Einleitung

1.1 Einleitung

Der Kauf einer Druckmaschine ist in Zeiten des stetigen Preisverfalls und der Nachfrageabnahme eher ein Wagnis als eine Investition in die Zukunft. Wer nicht am Preiskampf teilnehmen möchte, muss durch eine zum Unternehmen passende Marketingstrategie den Markt bearbeiten und Kunden überzeugen. Im Vorfeld durchgeführte Analysen bezüglich des Produktportfolios und der Nachfrage am Markt helfen Fehlinvestitionen zu vermeiden. Um die Kapazitäten einer neu erworbenen Druckmaschine auszulasten und somit die Wirtschaftlichkeit der neuen Technik nutzen zu können, ist es unerlässlich, Neukunden zu akquirieren und bestehende Kunden für das neue Angebot zu interessieren. Zwar ist die Akquise von Neukunden sehr zeit-¹ und geldintensiv im Vergleich zur Pflege bestehender Kundenbeziehung, jedoch ermöglicht nur diese Aktivität den Erhalt und vor allem das Wachstum des Unternehmens.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Kundengewinnung für die Speedmaster 52+5 + Lack und geht auf deren Besonderheiten ein. Diese Offsetdruckmaschine wurde von der Druckerei Laubengaier im August 2005 erworben. Mit Hilfe dieser Arbeit soll die Nachfrage stimuliert sowie die Auslastung der Druckmaschine erhöht werden. Die Arbeit setzt sich aus zwei Teilen zusammen: Dem theoretischen und dem folgenden praktischen Teil. Zu Beginn wird der momentane Zustand betrachtet. Mittels einer SWOT-Analyse wird die Ist-Situation der Druckerei ermittelt. Nach dieser Analyse folgt die Bewertung und Einteilung des bestehenden Kundenstammes. Die Bewertung von Kunden kann nach verschiedenen Ansätzen durchgeführt werden, die in diesem Kapitel näher erläutert werden. Auf Grundlage der ver-

¹ Müller, Prof. Dr. Stefan; Strothmann, Dr. Helmut. (Hrsg.) (1998): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern. S. 23, München: Verlag C. H. Beck

fügbaren Informationen wurden für die Druckerei Laubengaier Bewertungen nach dem Scoring-Modell und nach dem Umsatz durchgeführt und ausgewertet. Die Bewertung der Kunden macht eine Einteilung nach der ABC-Analyse möglich. Die Segmentierung der Kunden wird zur Ressourcenplanung für die Kundenbetreuung herangezogen. Nach den Kunden wird im folgenden der Markt betrachtet. Dabei wird vor allem die Marktsituation im Großraum Stuttgart und Baden-Württemberg analysiert, da diese den für das Unternehmen relevanten Markt darstellt. Die Marktanalyse setzt sich hauptsächlich mit den Konkurrenten der Druckerei Laubengaier auseinander, die Ermittlung des Marktanteils sowie weiterer Größen der Marktbetrachtung kann mangels Daten nicht durchgeführt werden. Der zweite – der praktische Teil setzt sich mit den Maßnahmen auseinander. In diesen Kapiteln werden Möglichkeiten der Kundenneugewinnung beleuchtet. Ein Fazit setzt sich mit dem Ergebnis der durchgeführten Marketingmaßnahmen auseinander. Im letzten Kapitel wird durch ein Fallbeispiel das Ergebnis einer Marketingmaßnahme zur Gewinnung neuer Kunden aufgeführt. Dabei wird vor allem auf die Kosten der Mailingaktion und der eingehenden Aufträge durch Neukunden sowie auf die Auslastung der Kapazitäten eingegangen.

1.2 Aufgabenstellung

Das Ziel dieser Arbeit ist die Erhöhung des Kundenstamms der Druckerei Laubengaier im Hinblick auf die Auslastung der 5-Farben + Lack Maschine. Diese Druckmaschine, die im August 2005 in Betrieb genommen wurde, stellt im Bezug auf die Auslastung Defizite dar, die durch Zunahme an Kunden und somit auch an Aufträgen behoben werden sollen. Hierbei ist zu beachten, dass sich die Maschine durch modernste Technik und das Lackwerk für hochwertige Druckprodukte in kleinen Auflagen (Broschüren, 16 Seiten, ca. 2000 Exemplare) besonders gut eignet. Auf Grund dieser Überlegung sollte bei der Kundenneugewinnung vermehrt auf dieses Kundensegment geachtet werden.

Des Weiteren möchte das Unternehmen vor allem Kunden in einem Umkreis von 10 Km werben, um den Vorteil der geringen Liefernähe zu nutzen oder bei Problemen schnell vor Ort sein zu können. Da in Leinfelden-Echterdingen eine hohe Anzahl von Industrieunternehmen ansässig ist, ergibt sich daraus ein großes Potenzial neue Kunden zu gewinnen.

Da die 5+Lack Druckmaschine auch für das Bedrucken von Karton geeignet ist, soll ebenfalls ermittelt werden, ob die Möglichkeit des Einstiegs in den Verpackungsdruck bei kleinen Auflagen (2.000 Bogen) besteht.

1.3 Präsentation der Druckerei Laubengaier

Die Druckerei Laubengaier ist ein Familienunternehmen in der zweiten Generation mit einer Mitarbeiterzahl von 16 Beschäftigten. Durch den Zukauf von zwei weiteren Druckereien konnte die Druckerei Laubengaier in den vergangenen Jahren ihr Produktportfolio stetig erweitern und Kapazitäten aufbauen. 1998 wurde die Digitaldruckerei TopService in der Innenstadt Stuttgarts aufgekauft. Hiermit begann der Einstieg in den Digitaldruckmarkt. Der Digitaldruck ermöglicht bei Kleinauflagen (max. Auflagenhöhe ca. 1.000 Exemplare) eine kostengünstigere Produktion im Vergleich zum Offsetdruck. Vorteilhaft wirkt sich das Nichtvorhandensein von Druckplatten bei Produkten mit schnell änderndem Inhalt wie z.B. Lehrbüchern oder Skripten aus. Zusätzlich kann die Produktion in einem kleineren Zeitfenster realisiert werden. Der Standort der Digitaldruckerei wirkte sich auf die Kundenstruktur durch einen Anteil an Laufkundschaft aus. Hierbei handelte es sich jedoch eher um kleinere Druckaufträge wie z.B. Visitenkarten. Kundenanfragen, die eher dem Offsetdruck zuzuordnen waren, wurden an das Stammhaus in Leinfelden weitergeleitet. Ein weiterer Zukauf fand zwei Jahre später statt. 2000 wurde die Offsetdruckerei Schwerdtner mit einer 1-Farben- und einer 2-Farbendruckmaschine aufgekauft. Da die Druckmaschinen bis zu einer Formatgröße von A1 drucken können, konnte durch den Zukauf ebenfalls die Produktpalette vergrößert werden. Hinzu kamen nun großformatige Drucke wie z.B. Plakate. Nach der Prüfung der Umsatzzahlen sowie der Überlegung in den professionellen Digitaldruck einzusteigen, wurde die Digitaldruckerei TopService im September 2006 in das Gebäude der Druckerei Laubengaier in Leinfelden eingegliedert. Im Jahr 2007 soll dann eine weitere Digitaldruckmaschine wie in Kapitel I.2.1 Ziele und Strategie des Unternehmens

beschrieben, gekauft und in der Druckerei installiert werden. Die Mitarbeiter des Standorts Stuttgart werden dann für den Einstieg und die Gewinnung neuer Kunden im professionellen Digitaldruckmarkt zuständig sein.

Im Leistungsspektrum des Unternehmens liegen: Satz, Repro, CtP², Offset-, Digital und Buchdruck sowie die buchbinderische Weiterverarbeitung, Versand und Mailservice. Somit handelt es sich hierbei um einen Document Manager³, eine vollstufige Druckerei. Die buchbinderische Weiterverarbeitung bietet die Möglichkeit des Prägens und Stanzens.

Die größten Anteile an nachgefragten Drucksachen machen folgende Produkte aus:

- Broschüren
- Flyer
- Prospekte
- Briefpapier
- Visitenkarten

Die Produktpalette des Unternehmens ist vor allem durch die Begrenzung auf das Format 53 x 74 cm der Heidelberg Speedmaster 74- gegeben. Die Formatgröße hat ebenfalls großen Einfluss auf die Auflagenhöhe. Ab einer Auflage von ca. 2000 Exemplaren bei einem 16-seitigen Produkt, wird der Auftrag an eine Partnerdruckerei vergeben.

1.4 Situation Druckindustrie

Die Druckindustrie in Deutschland setzt sich hauptsächlich aus Klein- und Mittelbetrieben zusammen. Verdeutlicht wird dies auch durch die Beschäftigtenzahl, 84% der Druckereien haben weniger als 20 Mitarbeiter. Insgesamt sind momentan (Stand Juni 2006) 180.000 Personen in der Druckindustrie in 11.500 Betrieben beschäftigt⁴. Nach den Umsatzeinbrüchen der letzten Jah-

² siehe Golssar

³ Finkbeiner, Gerd; Matt, Bernd J. (2000): Waypoints. Zukunftspotenziale der Druckindustrie Kap. 2.2, S.3, Offenbach: Internationale Senefelder Stiftung

⁴ Bundesverband Druck und Medien e. V (2006): Die Deutsche Druckindustrie im Überblick. Internet: <http://www.bvdm-online.de/Zahlen/>, 31.07.2006

re, erholt sich die Druckindustrie seit 2004. Die Umsätze steigen, wenn auch in geringem Ausmaß, kontinuierlich an. Im Geschäftsjahr 2004 konnte die Druckindustrie eine Umsatzerhöhung um 0,7 % zum Vorjahr erzielen. 2005 wurde das Ergebnis auf 1,3% gesteigert⁵. Ein weiterer Indikator für die Situation der Druckindustrie ist die Investitionstätigkeit. Wie dem Diagramm 1.1 zu entnehmen ist, konnte ein Anstieg der Investitionen im so genannten DRUPA-Jahr festgestellt werden. Die Prognose für dieses Jahr sieht eine Erhöhung der Investitionstätigkeit um 15 % vor. Diese Zahl lässt eine positive Stimmung in der Druckindustrie vermuten, welche der Investitionsbereitschaft förderlich ist.

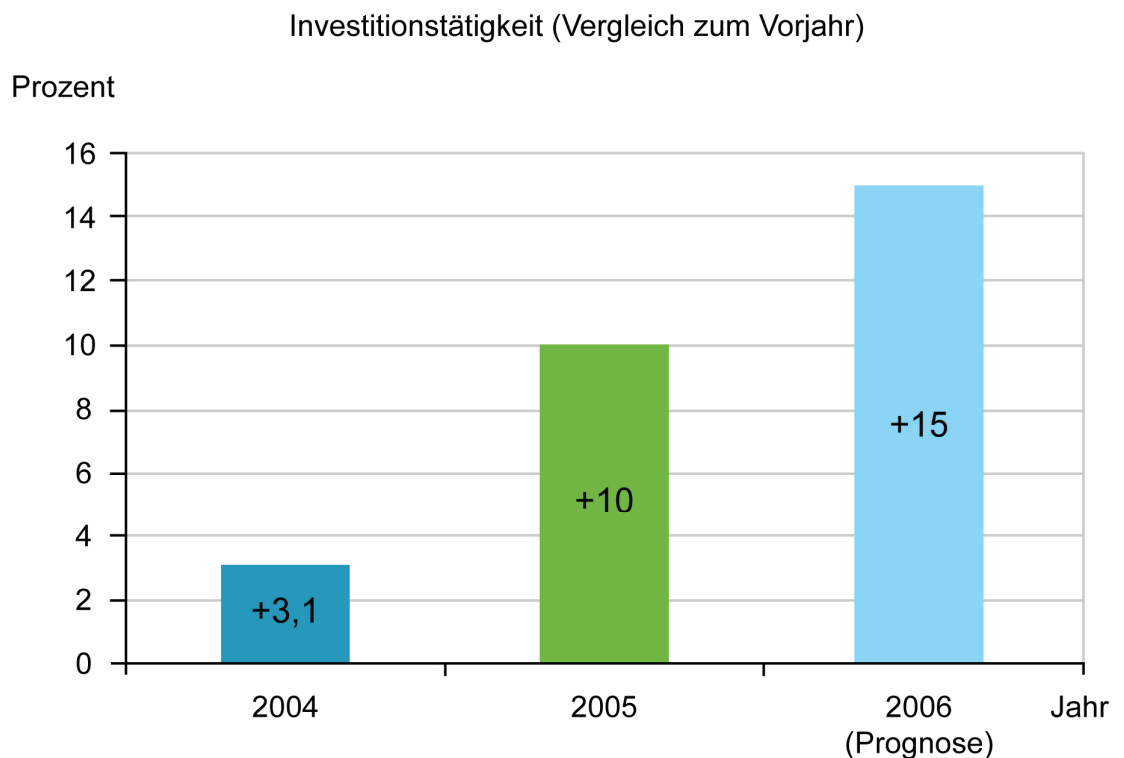


Diagramm 1.1 Investitionstätigkeit in der Druckindustrie⁶

⁵ Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006): Die Deutsche Druckindustrie im Überblick. Internet: <http://www.bvdm-online.de/Zahlen/umsaetze.php>, 31.07.2006

⁶ Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006): Pressemeldung. Internet: <http://www.bvdm-online.de/Aktuelles/Pressemeldungen.php?action=load&Group=0&ID=270>, 31.07.2006

Trotz dieser Zahlen, sollte die momentane Situation der Druckindustrie nicht beschönigt werden. Der anhaltende Trend sinkender Auflagen, sowie das Budget für Werbung wirken sich auf den Umsatz der Druckindustrie direkt aus, da eine hohe Abhängigkeit von der Werbebranche besteht⁷. Die Tatsache, dass ca. zwei Drittel des Umsatzes von der Werbung abhängen, verdeutlicht dies⁸. Im ersten Halbjahr 2006 wurden die Bruttowerbeaufwendungen im Vergleich zum Vorjahr um 5,6 % erhöht⁹, was sich ebenfalls vorteilhaft auf den Umsatz der Druckindustrie auswirkte. Ein Ausblick in das Jahr 2007 prognostiziert einen Rückgang bezüglich der Werbeausgaben¹⁰. Die erwartete Senkung des Werbeetats bedingt eine abgeschwächte Umsatzerhöhung in der Druckindustrie. Ein zusätzlich negativer Einfluss auf den Umsatz der Druckindustrie entsteht durch die Überkapazitäten auf dem Markt und den steigenden Rohstoff- und Energiepreisen. Der Bundesverband Druck und Medien e.V. meldet im Mai 2006 eine Erhöhung des Papierpreises auf Erzeugerstufe um 2,3 % im Vergleich zum Mai 2005¹¹. Das Tabakwerbeverbot könnte sich ebenfalls mit großen Umsatzeinbußen auf die Druckindustrie auswirken. Der Bundesverband beobachtet daher kritisch, Überlegungen der EU-Kommission, die Werbung für weitere Genussmittel zu verbieten. Bereits jetzt setzen Tabakhersteller vermehrt auf andere Werbeträger. Vorreiter war Camel mit der „Camel Trophy“¹², einer Abenteuerreise

⁷ Finkbeiner, Gerd (2005): Globalisierung in der Druckindustrie – Rahmenbedingungen, Trends, Auswirkungen. Vortrag 23.07.2005, Hochschule der Medien, Stuttgart

⁸ Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006): Pressemeldung. Internet: <http://www.bvdm-online.de/Aktuelles/Pressemeldungen.php?action=load&Group=0&ID=270>, 31.07.2006

⁹ Deutscher Drucker (2006): Dickes Fragezeichen über 2007. S. 63 in Deutscher Drucker, 2006, Nr. 23, Ostfildern: Deutscher Drucker Verlagsgesellschaft

¹⁰ Stippel, Peter (2006): No risk 2007 no fun. Die 25. Große Planungsfrage, S. 26, in Absatzwirtschaft, 2006, Nr. 9, Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt

¹¹ Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006): Pressemeldung. Internet: <http://www.bvdm-online.de/Aktuelles/Pressemeldungen.php?action=load&Group=0&ID=270>, 31.07.2006

¹² Adventure project (2006): Camel Trophy. Internet: <http://www.adventureproject.de/ct/index.shtml>, 03.10.2006

durch die Wildnis Ein weiterer negativer Einflussfaktor könnte die Erhöhung der Mehrwertsteuer um 3% im Jahr 2007 sein.¹³

Die Erhöhung der Umsatzzahlen lassen jedoch auf eine Erholung des Marktes und eine steigende Nachfrage hoffen. Das Diagramm 1.2 zeigt die Umsatzprognose für dieses und das kommende Jahr. Deutlich zu erkennen ist jedoch auch das erwartete geminderte Umsatzwachstum.

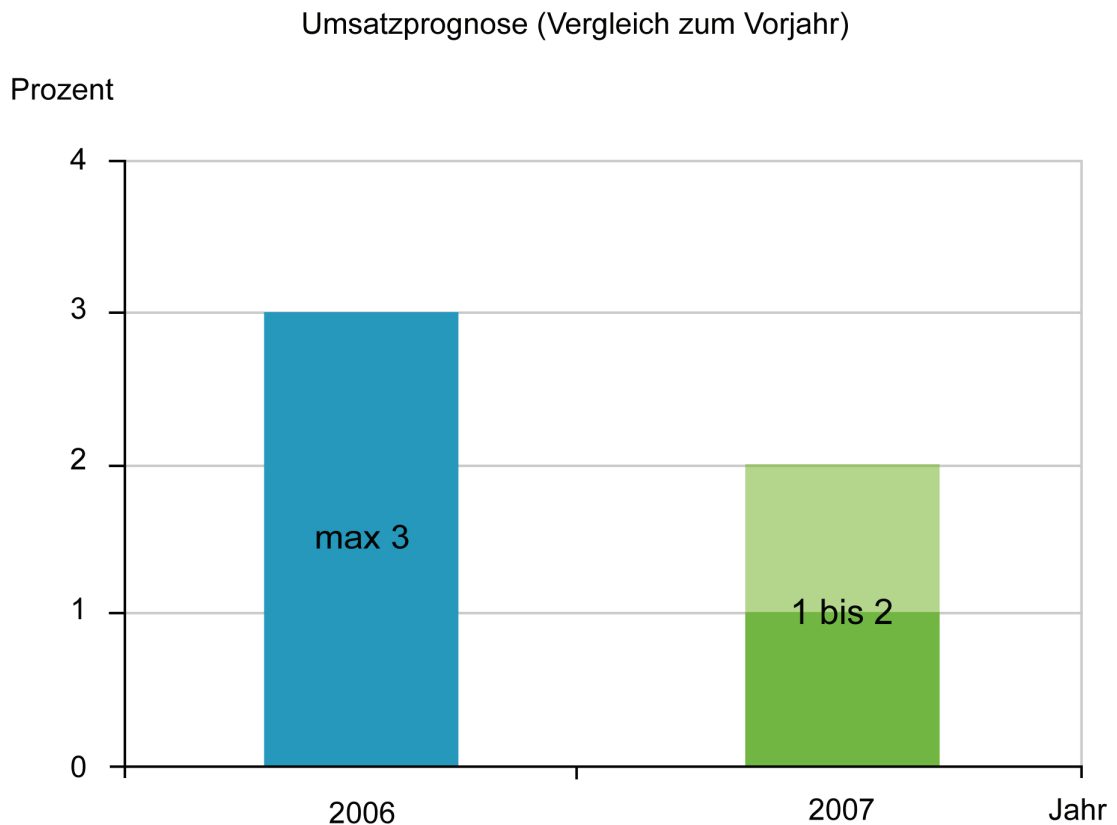


Diagramm 1.2 Umsatzprognose¹⁴

¹³ Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006): Pressemeldung. Internet: <http://www.bvdm-online.de/Aktuelles/Pressemeldungen.php?action=load&Group=0&ID=270>, 31.07.2006

¹⁴ Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006): Pressemeldung. Internet: <http://www.bvdm-online.de/Aktuelles/Pressemeldungen.php?action=load&Group=0&ID=270>, 31.07.2006

2. Unternehmensanalyse

2.1 Ziele und Strategie des Unternehmens

Das oberste Ziel der Druckerei Laubengaier ist es, dem Kunden als Lösungspartner mit Kompetenz gegenüberzutreten. Der Kunde soll Vertrauen in die Arbeitsweise und die Leistung des Unternehmens haben.

Kurzfristiges Ziel ist die Umsatzsteigerung um 5% innerhalb eines Jahres. Dies soll durch einen erhöhten Werbeaufwand erreicht werden. Darüber hinaus ist der Einstieg in den professionellen Digitaldruck mittels einer HP Indigo oder einer Kodak NexPress Digitaldruckmaschine im Jahr 2007 geplant. Hierfür wird die vorhandene Kundenstruktur der Digitaldruckerei TopService genutzt. Erweitert wird das Produktportfolio durch den Bereich Bedienungsanleitungen für Lastwagen und Busse. Diese Drucksachen unterliegen strengen Vorgaben der Automobilhersteller, da sie unter jeglichen Witterungseinflüssen und sonstigen Einwirkungen immer noch nutzbar sein müssen. Das bedeutet, dass die Bedienungsanleitung auch bei Kontakt mit Wasser z.B. noch lesbar sein muss, ohne zu verschmieren. Neben dem Einstieg in das Feld der Bedienungsanleitungsproduktion soll durch den Neukauf einer Digitaldruckmaschine ein Webshop entstehen. Dieser soll eine online Bestellung für den Digitaldruck ermöglichen. Die Produktpalette soll hiermit durch die Möglichkeit von selbst gestaltbaren Fotoalben erweitert werden. Der Einstieg in den professionellen Digitaldruck wird den Leistungskatalog der Druckerei Laubengaier um den Punkt Print-on-demand erweitern. Das heißt, Kunden werden zukünftig bei Bedarf sehr kurzfristig ihre Druckprodukte bestellen können.

Langfristig strebt das Unternehmen eine Auslastungserhöhung der 4- und 5-Farben Druckmaschinen an. Der bisherige Einschichtbetrieb soll auf Zweischichtbetrieb erhöht werden. Die Auslastungserhöhung soll durch den verstärkten Einsatz von Marketingmaßnahmen erreicht werden. Außerdem soll der Bereich anspruchsvoller Drucksachen im oberen Qualitätsniveau verstärkt und der Anteil von Kleinstaufträgen gesenkt werden. Durch die Erhöhung von hochwertigen Druckprodukten wird automatisch die Auslastung der 4- und 5-Farben Maschinen gesteigert, da diese Aufträge zu einem hohen Anteil 4- oder 5-farbig sind.

Die von Porter drei zu unterscheidenden Strategieansätze: Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung¹⁵ legen das Fundament für die zukünftige Ausrichtung und Vorgehensweise eines Unternehmens. Die Druckerei Laubengaier verfolgt den Ansatz der Differenzierung im Sinne eines erhöhten Qualitätsstandards. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurde 2005 der Fogra Standard eingeführt. Mittels dieses Standards, ISO 12647-2, wird eine reibungslose Produktion gewährleistet, die es ermöglicht eine durchgängige Qualität zu garantieren¹⁶.

2.2 Die Heidelberg Speedmaster 52-5+Lack

Bei der Heidelberg Speedmaster 5-52+Lack handelt es sich um eine Bogenoffsetdruckmaschine mit fünf Farbwerken sowie einem Lackwerk und einem Infrarottrockner, wodurch inline gefertigt werden kann. Das maximale Format beträgt 37 x 52 cm, die maximale Bedruckstoffdicke beträgt 0,6 mm. Somit handelt es sich bei dieser Maschine um eine Kartonausführung. Das Lackwerk ermöglicht neben vollflächigem Lackauftrag auch partielle Lackierung und Aufbringung von Duftlack. Die bei der Firma Laubengaier installierte Speedmaster 52-5+Lack verfügt über ein 2-Walzensystem Lackwerk. Hierbei nimmt die erste Walze den Lack aus einer Wanne auf und gibt ihn an die Chromwalze ab. Diese trägt den Lack auf die Lackplatte auf¹⁷. Selbst Spotlackierungen, also partieller Lackauftrag, sind mit diesem System registergenau umsetzbar¹⁸. Eine weitere mögliche Variante ist das Kammerrakellaackierwerk¹⁹. Bei diesem System wird der Lack durch eine Kammerrakel²⁰ auf die Rasterwalze aufgetragen, die den Lack anschließend auf die Lackplatte

¹⁵ Wikipedia (2006): Strategie. Internet: <http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie> , 12.07.2006

¹⁶ Fogra (2006): Qualität. Internet: <http://www.fogra.org/> , 12.7.2006

¹⁷ Kipphan, Helmut (Hrsg.) (2000): Handbuch der Printmedien. Kap. 2.11, S. 265, Berlin Heidelberg: Springer Verlag

¹⁸ Heidelberg Druckmaschinen AG (2006): Speedmaster SM 52 Inline-Veredelung: neue Marktchancen im Format A3. S. 12, Heidelberg: Heidelberg Druckmaschinen AG

¹⁹ Heidelberg Druckmaschinen AG (2006): Produkte. Internet: http://www.heidelberg.com/www/html/de/content/products/sheetfed_offset/35x50/speedmaster_sm_52,overview?breadCrumbUsed=true, 11.07.2006

²⁰ siehe Glossar

überträgt. Der Vorteil des Kammerrakellackierwerks gegenüber dem 2-Walzensystem liegt in einem gleichmäßigeren Aufbringen des Lacks über die ganze Auflage. Zudem wirkt sich das Variieren der Produktionsgeschwindigkeit, z.B. verursacht durch das Nadelöhr Weiterverarbeitung, nicht auf den Lackauftrag aus, er bleibt konstant gleich²¹. Verdruckt werden folgende Lacke:

Dispersionslack

Der Dispersionslack auch als Wasserlack bekannt, basiert im Gegensatz zum Drucklack nicht auf Öl sondern auf Wasser²². Die Vorteile des Dispersionslacks liegen in seiner hohen Scheuerfestigkeit, seiner Geruchsneutralität, der besonderen Haptik und dem Nichtvergilben. Im Vergleich zum UV-Lack oder der Folienkaschierung stellt der Dispersionslack eine umweltfreundlichere Veredelung dar. Um eine gleichmäßige, stark glänzende Lackschicht zu erreichen, ist es unerlässlich auf einem getrockneten Farbbogen zu drucken. Der Dispersionslack lässt sich auch ohne spezielles Lackwerk über eine konventionelle Offsetdruckplatte auftragen. Diese Art des Lackierens bringt jedoch eine geringere Qualität als das Lackieren mittels eines Lackwerks mit sich. Die Qualitätsminderung ist auf die dünner aufgetragene Lackschicht zurückzuführen. Ein weiterer möglicher Nachteil des Lackauftrags mittels Farbwerk ist ein erhöhter Reinigungsaufwand an der Maschine. Der zusätzliche Aufwand resultiert aus dem Antrocknen des Lacks auf den Walzen, da die Übertragungswege im Farbwerk länger sind als in einem Lackwerk²³.

Im Vergleich zu andern Lackarten ist der Dispersionslack hinsichtlich des Glanzes im Mittelfeld anzusiedeln. Ein Vergleich des Glanzes wird durch

²¹ Kipphan, Helmut (Hrsg.) (2000): Handbuch der Printmedien. Kap. 2.1, S. 265, Berlin Heidelberg: Springer Verlag

²² Kipphan, Helmut (Hrsg.) (2000): Handbuch der Printmedien. Kap. 1, S. 117, Berlin Heidelberg: Springer Verlag

²³ Kipphan, Helmut (Hrsg.) (2000): Handbuch der Printmedien. Kap. 1, S. 117, Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Messung der Glanzpunkte²⁴ ermöglicht. Der Dispersionslack kann bis zu 80 Glanzpunkte erreichen. Der ölbasierte Druck nur bis zu 60 Glanzpunkte²⁵. Die höchsten Glanzeffekte lassen sich mit UV-Lacken erzielen, die bis zu 95 Glanzpunkte erreichen können²⁶.

Duftlack

Der Duftlack beinhaltet mikroverkapselte Duftstoffe²⁷, die durch Reibung oder Berührung aktiviert werden. Der Vorteil des Duftlacks liegt in dem zusätzlich angesprochenen Sinn. Die Haptik wird so über den Geruchssinn erweitert. Der Einsatz des Drucklacks findet vor allem bei Drucksachen der Kosmetikindustrie Anwendung. Durch vorangegangene Versuche stellte sich heraus, dass der Duftlack erst nach mehrfachem Auftragen seine volle Wirkung zeigt. Des Weiteren handelt es sich bei dem Duftlack um einen teuren Rohstoff der aus diesem Grund selten von Kunden der Druckerei Laubengaier angefragt wird. Der Einsatz von Duft für die Papierveredelung kann mehr als 1.000 Jahre in der Geschichtsschreibung zurückverfolgt werden. Damals wurde dieses Verfahren in China eingesetzt um Geldscheine mit einem Duft zu versehen und somit die Bereitschaft das Papiergeld anzunehmen zu erhöhen. Die Nachfrage nach duftenden Drucksachen ist momentan noch nicht sehr hoch, allerdings wird ein Ansteigen der Nachfrage erwartet²⁸

Metalliclack

Spezielle Effekte lassen sich mit Metalliclacken erzielen. Die reflektierenden Pigmente im Dispersionslack vermitteln den Eindruck von verdrucktem Gold,

²⁴ siehe Anhang Kurzinterview mit Herrn Schreiber

²⁵ Heidelberg Druckmaschinen AG (2006): Speedmaster SM 52 Inline-Veredelung: neue Marktchancen im Format A3. S. 6, Heidelberg: Heidelberg Druckmaschinen AG

²⁶ Heidelberg Druckmaschinen AG (2006): Speedmaster SM 52 Inline-Veredelung: neue Marktchancen im Format A3. S. 9, Heidelberg: Heidelberg Druckmaschinen AG

²⁷ Heidelberg Druckmaschinen AG (2006): Speedmaster SM 52 Inline-Veredelung: neue Marktchancen im Format A3. S. 10, Heidelberg: Heidelberg Druckmaschinen AG

²⁸ Knoblich, Univ.-Prof. Dr. Hans; Scharf, Prof. Dr. Andreas; Schubert, Prof. Dr. Bernd (2003): Marketing mit Duft. S. 100, 4. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Silber, Bronze oder sonstigen Metallicfarben²⁹. Erzielt wird dies durch eine Mischung von Chrom- oder Eisenoxide mit Titandioxid eingebettet in Dispersionslack³⁰. Es besteht die Möglichkeit Gold und Metallicfarben auch über ein Farbwerk einer Offsetmaschine zu verdrucken. Nachteilig wirken sich hier jedoch die dünner aufgetragene Lackschichtdicke, sowie das eingesetzte Feuchtmittel und andere Zusätze aus. Die Qualität eines separaten Lackierwerks kann somit nicht erreicht werden³¹.

Um die Bedingungen innerhalb der Maschine während des Drucks konstant halten zu können, verfügt die Speedmaster 52-5+Lack über eine Farbwerktemperierung. Dadurch wird maßgeblich auf den Bedruckstoff sowie die Feuchtmittelzufuhr Einfluss genommen. Durch die konstant gleich bleibende Temperatur der Walzen, wird ein Verziehen des Papiers durch erhöhte Wärme vermieden. Zudem muss die Feuchtmittelzufuhr während des Drucks nicht verändert werden, da es keine Wärmeschwankungen und somit keine Verdunstung gibt. Dies wirkt sich als Vermeiden von Farbschwankungen und einer Senkung der Makulatur aus.

Die Trocknung des Bedruckstoffs erfolgt inline durch einen Infrarottrockner. Da der Infrarottrockner den Bedruckstoff sowie die aufgetragene Farbe bzw. den Lack erwärmt und durch die Wärme die Viskosität der Druckfarbe bzw. des Dispersionslacks senkt, kann eine zügige Trocknung erreicht werden³². Eine Übersicht der Vor- und Nachteile der Infrarottrocknung ist Tabelle 1.3 zu entnehmen

²⁹ Kipphan, Helmut (Hrsg.) (2000): Handbuch der Printmedien. Kap. 1, S. 118, Berlin Heidelberg: Springer Verlag

³⁰ Heidelberg Druckmaschinen AG (2006): Speedmaster SM 52 Inline-Veredelung: neue Marktchancen im Format A3. S. 10, Heidelberg: Heidelberg Druckmaschinen AG

³¹ Kipphan, Helmut (Hrsg.) (2000): Handbuch der Printmedien. Kap. 2.1, S. 265, Berlin Heidelberg: Springer Verlag

³² Kipphan, Helmut (Hrsg.) (2000): Handbuch der Printmedien. Kap. 1.7, S. 175, Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Vorteile	Nachteile
Schnelleres Wegschlagen ³³ der Druckfarbe, dadurch günstigeres Stapelverhalten bzgl. Abliegen der Druckfarbe	Höhere Investitionen und dadurch höherer Maschinenstundensatz durch den Einbau der IR-Anlage
Wesentlich schnellere Endtrocknung	Höherer Energieverbrauch
Weniger Puderverbrauch zur Bestäubung der Drucke vor Ablage im Stapel und somit bessere Druckqualität und weniger Verschmutzung der Maschine Weiterverarbeitung durch geringere Bestäubung erleichtert	Erhöhte Temperatur in der Maschine und damit im Druckraum

Tabelle 1.3 Vor- und Nachteile des Infrarottrockners³⁴

Die Nachfrage nach lackierten Druckprodukten ist steigend. Firmen wie z.B. Daimler Chrysler lassen alle Drucksachen lackieren³⁵. Momentan ist die Nachfrage nach lackierten Produkten bei der Druckerei Laubengaier eher stagnierend. Dies hängt maßgeblich mit den erhöhten Kosten zusammen, die einige Kunden abschrecken. Bereits bei Dispersionslack ohne Duft ist ein Preisunterschied zur Druckfarbe auffällig. Der Preis eines Farbtöpfes mit 2,5 Kilogramm Druckfarbe beträgt etwa 10 Euro, der Preis für den Dispersionslack hingegen beträgt 2 €/l. Hinzu kommt die Lackplatte mit einem Preis von ca. 200 Euro.

³³ siehe Glossar³⁴ Vgl. Kipphan, Helmut (Hrsg.) (2000): Handbuch der Printmedien. Kap. 1.7, S. 177, Berlin Heidelberg : Springer Verlag³⁵ siehe Anhang Kurzinterview mit Herrn Schreiber, Heidelberg Druckmaschinen AG

2.3 SWOT-Analyse

Die Ist-Analyse der Druckerei Laubengaier wird im Folgenden anhand einer SWOT-Analyse³⁶ veranschaulicht werden. Betrachtet man die Stärken der Druckerei so sind vor allem die Mitarbeiter mit ihrer langjährigen Erfahrung sowie die eingesetzten Maschinen zu nennen. Im Press und Postpress³⁷ Bereich sind 67% der Mitarbeiter mehr als 10 Jahre in der Druckindustrie tätig, betrachtet man die Gesamtmitarbeiterzahl der Druckerei (ohne TopService) so sind 11 von 14 Beschäftigten länger als 10 Jahre in der grafischen Industrie tätig. Diese Zahl verdeutlicht, das hohe Maß an Erfahrung, das die Mitarbeiter mitbringen. Das schlägt sich konkret in Zahlen wie Zeitaufwand und Makulatur aus. Des Weiteren ist der Trainingseffekt zu beachten. Durch die langjährige Erfahrung ist ein schneller und durchdachterer Umgang mit den Produkten gegeben.

Die im letzten Jahr erworbene Speedmaster 52-5+Lack ermöglicht durch die in Kapitel 1.2.2 aufgeführten Features eine hochwertige Produktion von Drucksachen. So ermöglicht z.B. die Farbwerktemperierung den stabilen Ablauf und gleich bleibenden Farbauftrag während des Drucks. Der Kauf der Maschine ermöglicht des Weiteren den Zugang zu neuen Kundensegmenten, die auf diese Art der Veredelung Wert legen.

Die Möglichkeiten der Weiterverarbeitung heben sich durch die Möglichkeit des Stanzens und Prägens von vielen Konkurrenten ab. Auf dem Heidelberger Tiegel können Drucksachen geprägt, gestanzt und nummeriert werden. Eine Goldprägung ist hiermit auch möglich. Auf zwei Heidelberger Zylindern kann in unterschiedlichen Formatklassen gestanzt werden. Das Nummerieren wird vor allem bei Eintrittskarten oder Gutscheinen genutzt. Nicht nur hebt sich das Unternehmen durch diese Möglichkeit von Mitbewerbern ab, sondern kann so auch auf ein großes Produktportfolio, das unter einem Dach produziert wird, verweisen. Der große Maschinenpark, der es ermöglicht nicht nur im Offset, sondern auch im Buchdruck und digital zu drucken, trägt

³⁶ siehe Glossar

³⁷ siehe Glossar

zudem großen Leistungsangebot bei. In der Weiterverarbeitung wird die Mehrheit der Aufträge im Haus fertig gestellt, was zu einer Zeit- und Kostenersparnis im Vergleich zu einer Fremdvergabe führt. Die große Produktpalette der Druckerei ermöglicht es Kunden z.B. ihre kompletten Geschäftsdrucksachen bei der Druckerei Laubengaier produzieren zu lassen. Hinsichtlich des CI³⁸ ist dies vorteilhaft, da so Farbschwankungen auf verschiedenen Materialien und Drucksachen vermieden werden. Zu diesen Problemen kann es kommen, wenn Produkte in mehreren Unternehmen gefertigt werden.

Um flexibel auf Aufträge reagieren zu können, sind drei Aushilfen in der Weiterverarbeitung und drei Drucker im Drucksaal bei Bedarf abrufbar. Gerade bei dem bekannten Nadelöhr der Weiterverarbeitung, welche oft der Geschwindigkeit der Druckmaschine nicht folgen kann, können die flexibel einsetzbaren Aushilfen Produktionsspitzen ausgleichen. Dies gilt speziell für Aufträge, die einen hohen Anteil an Handarbeit, wie z.B. das Aufbringen von Klebepunkten oder das Falzen von besonders empfindlichen, lackierten Produkten verlangen.

Der Druck nach Fogra-Standard dient der Qualitätssicherung während der Produktion (siehe Kapitel I.2.1). Durch die Gewährleistung qualitativ hochwertiger Produkte lässt sich auf längere Sicht eine Erhöhung der Kundenbindung erzielen.

Als Schwäche anzusehen, ist der fehlende Vertriebsmitarbeiter, der sich ausschließlich um die Kundenbelange und Akquise neuer Kunden kümmert. Durch den fehlenden Service in diesem Bereich kann es zu einer Unzufriedenheit der Kunden kommen, die sich aus diesem Grund in Zukunft für eine andere Druckerei entscheiden. Zu weiteren Kundenverlusten kann es kommen, da die Durchlaufzeit der Auftragserstellung und auch der späteren Ausführung sehr lang sein kann. Dies wird durch mehrere Faktoren bedingt. Jedes Angebot wird von der Geschäftsleitung geprüft. Hierdurch entstehen Wartezeiten und die Angebotsabgabe verlängert sich. Hinzu kommt eine schlechte interne Kommunikation, da PrePress und Press nicht miteinander

³⁸ siehe Glossar

kommunizieren und so z.B. Produkte falsch gedruckt werden, obwohl dem Drucker der Fehler aufgefallen ist, er aber nicht in der Vorstufe (Postpress) nachfragt. Ist die Auflage dann fehlerhaft gedruckt, muss der Fehler behoben werden und erneut gedruckt werden. Die Fertigstellung des Auftrags verlängert sich somit und die Kundenunzufriedenheit sowie die Wahrscheinlichkeit des Kundenverlusts erhöhen sich.

Der Standort der Druckerei Laubengaier ist durch eine hohe Industriedichte gekennzeichnet. Dies ist zum einen vorteilhaft, weil dadurch potenzielle Kunden in der näheren Umgebung akquiriert werden können, zum anderen bringt dies eine hohe Konkurrenz – auch im Bereich lackierte Druckprodukte – mit sich. Dies wirkt sich auch auf den Umsatz aus, der durch die hohe Anzahl an Marktteilnehmer reduziert wird. Hinzu kommt, dass es sich bei der Druckerei nicht um einen Spezialisten handelt. Die Produktpalette ist sehr breit angelegt. Um sich von der Masse an anderen Druckereien abheben zu können, ist eine Differenzierung viel versprechend, die bei Nischenproduzenten, also Druckereien, die sich auf einen Bereich spezialisiert haben, höher ist als bei Unternehmen, die alles anbieten. Dies zeigt sich auch durch das Kaufverhalten von Kunden. Beispielhaft sei hier ein Beispiel aus dem B2C Bereich genannt: Will der Kunde qualitativ hochwertiges Fleisch, kauft er es eher nicht im Supermarkt, sondern beim Metzger, dem Spezialisten für Fleischwaren. Es lässt sich also ableiten, dass eine Spezialisierung auf ausgesuchte Bereiche eher den Eindruck von Können und Qualität vermittelt und somit mehr Kunden anzieht.

Organisatorische Schwierigkeiten zeigen sich vor allem in der Logistik. Die Auslieferungen der fertigen Druckprodukte werden nicht durch eine zentrale Stelle geregelt, es kommt somit zu Mehrfahrten und die Zeit der Auslieferung erhöht sich. Nicht termingerechte Lieferungen bedingt durch mangelnde Organisation im Unternehmen können zu Unzufriedenheit und zu Reklamationen sowie dem Abwandern von Kunden führen.

Der Abbau an fest angestellten Fachkräften in der Druckerei führt zu einer Erhöhung der Kosten bedingt durch erhöhte Makulatur und dem fehlenden Trainingeffekt bei wechselnden Aushilfen. Die höheren Kosten können nicht auf den Auftrag und somit den Kunden verlagert werden, folglich kommt es zu einer Kostenunterdeckung.

<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • ausgebildete Fachkräfte mit langjähriger Erfahrung • Speedmaster 52-5+Lack als qualitativ hochwertige Maschine • spezielle Weiterverarbeitung -> Stanzen, Prägen • großer Maschinenpark • Aushilfen bei Bedarf • Druck nach Fogra-Standard • Bildung eines Netzwerks • Erbringung von Qualität im Produktionsprozess nach ISO-Zertifizierung 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • fehlende Vertriebsmitarbeiter • alle Angebote werden vor Abgabe vom Chef geprüft -> Nadelöhr • schlechte interne Kommunikation • hohe Konzentration an Druckbetrieben in der näheren Umgebung • großes Produktportfolio -> kein Spezialist • Organisatorische Schwierigkeiten, z.B. Planung der Logistik • Sinkende Zahl fest angestellter Drucker • weitere Speedmaster + Lack in näherer Umgebung installiert
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neue Kundensegmente mit 5+Lack gewinnen • Kundenbindung durch Erbringung von Qualität auf SM-5+Lack • Fertigung von hochwertigen Druckprodukten bezüglich Weiterverarbeitung (Stanzen, Prägen) • schnelle Fertigung und geringer Makulatur durch Fachkräfte • höherer Kundenservice durch das Netzwerk • großes Produktportfolio • Flexibilität bei Auftragsannahmen • hoher Anteil an Inhouse-Fertigung 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenverluste wegen Mangel an Vertriebsmitarbeitern • Kundenverluste bedingt durch lange „Durchlaufzeit“ bis zur Angebotsabgabe • mangelnde Motivation bei Mitarbeitern wegen Überlastung • Zeitverlust durch mangelnde Organisation • Umsatzeinbußen wegen hoher Druckereidichte im Umland • hohe Konkurrenz, da keine Spezialisierung • sinkende Zahl Fachkräfte -> mehr Makulatur, höherer Zeitaufwand -> mehr Kosten, die der Kunde nicht trägt • mangelnde Nachfrage an lackierten Produkten

Abbildung 1.4 SWOT-Analyse der Druckerei Laubengaier

2.4 Kundenbewertung

Da die Gewinnung neuer Kunden sehr kostenintensiv ist, sollte zuerst der bestehende Kundenkreis des Unternehmens betrachtet werden. Es besteht die Möglichkeit diese Kunden für neue Produkte oder Verfahren gewinnen zu können. Um keine Ressourcen unnötig einzusetzen, geht der Werbung bei bestehenden Kunden eine Bewertung dieser voraus. Möglich ist auch eine Einteilung in Gruppen. Somit kann über die Art der Kundenbetreuung entschieden werden.

Die Bewertung von Kunden kann nach verschiedenen Ansätzen erfolgen, die unterschiedliche Information im Unternehmen als gegeben voraussetzen.

Monetäre Bewertungskriterien

Als Kennzahlen für die Bewertung dienen der durchschnittliche Deckungsbeitrag, der Kundenertragswert, der durchschnittliche Umsatz pro Stammkunden oder der durchschnittliche Umsatz pro Neukunden³⁹.

Die Ermittlung des durchschnittlichen Deckungsbeitrages setzt jedoch voraus, dass die Kosten, die ein Kunde verursacht, erfasst werden und somit die variablen Kosten vom Umsatz abgezogen werden können. Für die Berechnung des Deckungsbeitrags ist eine Erfassung der Kosten eines jeden Kunden notwendig. Ob dieser Zeitaufwand ökonomisch sinnvoll ist oder ob dies für die Mitarbeiter zeitlich machbar ist⁴⁰, muss vom Unternehmen abgewogen werden. Für eine kleine mittelständische Druckerei ist dieser Aufwand jedoch sicherlich nicht praktikabel.

Für Unternehmen, die jedoch Informationen für eine Kundenbeitragsrechnung vorliegen haben, besteht die Möglichkeit eine weitere Bewertungsmethode zu wählen: Die Prozesskostenrechnung. Im Gegensatz zur Deckungs-

³⁹ Vgl. Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.) (2003): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. S. 157, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag. Dr. Th. Gabler

⁴⁰ Esch, Franz -R.; Herrmann, Andreas; Sattler, Henrik (2006): Marketing – Eine managementorientierte Einführung. S. 401, München: Verlag Franz Vahlen

beitragsrechnung bezieht sich die Prozesskostenrechnung auf einzelne Kundenbeziehungen und nicht auf produktbezogene Prozesse⁴¹.

Der Kundenertragswert kann anhand der Kundenrentabilität abgebildet werden. Die Errechnung des Kundenertragswertes setzt jedoch eine verursachungsgerechte Zurechnung der Kosten voraus⁴². Dies ist jedoch in den meisten Druckereien aus Mangel an Informationen nicht umsetzbar. Wodurch sich diese Art der Bewertung für den Großteil der Druckereien am Markt nicht eignet.

Das Customer-Lifetime-Value, das die zukünftigen Erträge eines Kunden zu prognostizieren versucht, birgt viele Unsicherheiten. Neben der Schwierigkeit den Ertrag eines Kunden abzuschätzen, muss auch das Verhalten des Kunden bedacht werden. So ist es möglich, dass der Kunde das Produkt, das das Unternehmen produziert auch in zwei Jahren noch brauchen wird, nun muss aber auch die Wahrscheinlichkeit bedacht werden, mit der er es gerade bei diesem Unternehmen und nicht bei der Konkurrenz einkaufen wird⁴³. Diese Prognoseschwierigkeiten ermöglichen nur eine bedingt gute Aussage über den Kundenwert. Für die Druckindustrie als ein Verdrängungsmarkt ist auch diese Art der Bewertung eher ungeeignet.

Ein weiteres Instrument zur Bestimmung des Kundenwerts stellt die ABC-Analyse⁴⁴ dar, welche Kunden nach Ihrer Wertigkeit einstuft. Die ABC-Analyse, die eigentlich aus der Materialwirtschaft kommt, gibt Auskunft über die Zusammensetzung der Kunden. Der Betrachtungshorizont bezieht sich meist auf den Umsatz oder den Deckungsbeitrag der Kunden. Nach der ABC-Analyse ist es für ein Unternehmen erstrebenswert wenige A-Kunden zu haben, mehr B-Kunden und viele C-Kunden. Die A-Kunden stellen die so

⁴¹ Vgl. Esch, Franz -R.; Herrmann, Andreas; Sattler, Henrik (2006): Marketing – Eine managementorientierte Einführung. S. 401, München: Verlag Franz Vahlen

⁴² Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.) (2003): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. S. 139, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag. Dr. Th. Gabler

⁴³ Vgl. Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.) (2003): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. S. 139, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag. Dr. Th. Gabler

⁴⁴ Wöhe, Dr. Dr. h. c. mult. Günter; Döring, Dr. Ulrich (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 397, 22. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

genannten Key-Customers dar, die einen sehr hohen Umsatz bzw. Deckungsbeitrag für das Unternehmen bringen. Die A-Kunden bilden jedoch in der Gesamtheit die kleinste Kundengruppe. Die größte Kundengruppe besteht aus C-Kunden, der einzelne C-Kunde bringt dem Unternehmen jedoch nur einen geringen Umsatz. Die B-Kunden liegen zwischen den A- und C-Kunden. Die Einteilung in A-, B- oder C-Kunde sollte je nach Kriterium (z.B. Umsatz in einer Periode) und je nach Unternehmen selbst eingeteilt werden, festgelegte Grenzwerte existieren für dieses Modell nicht. Abhängigkeiten von A-Kunden können vermieden werden, wenn beachtet wird, dass mit keinem Kunden mehr als 5% des Gesamtumsatzes erzielt wird. Somit ergibt sich, dass das Segment der A-Kunden ca. 10-20 % des Umsatzes erwirtschaften sollten⁴⁵.

Nicht monetäre Bewertungskriterien

Neben den genannten monetären Bewertungsmöglichkeiten gibt es noch weitere Modelle⁴⁶, die die Bestimmung des Kundenwerts ermöglichen. Dazu gehört das Scoring-Modell⁴⁷. Bei dem Scoringmodell werden Punkte an die bestehenden Kunden vergeben. Die Kriterien an sich, wie zum Beispiel Anzahl an zweiten Mahnungen, werden mit einer Gewichtung versehen. Die ermittelte Punktzahl gibt Auskunft über die Wichtigkeit des Kunden für das Unternehmen, umso höher die Punktzahl eines Kunden ist, desto wichtiger ist es für das Unternehmen, diesen Kunden zu halten und möglicherweise die Geschäftsbeziehung auszuweiten. Kunden die bisher vielleicht nur anhand des Umsatzes als weniger wichtig für den Unternehmenserfolg angesehen wurden, können nach dem Scoringmodell in der Wichtigkeit steigen.

⁴⁵ Vgl. Finkbeiner, Gerd; Matt, Bernd J.: Waypoints. Zukunftspotenziale der Druckindustrie. Kapitel 4.1.2.1.1 S. 7, Offenbach: Internationale Senefelder Stiftung

⁴⁶ Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.) (2003): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. S. 254, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag. Dr. Th. Gabler

⁴⁷ Wöhe, Dr. Dr. h. c. mult. Günter; Döring, Dr. Ulrich (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 400, 22. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

Das Cross-Buying-Potenzial von Kunden gibt Auskunft über die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde weitere zusätzliche Produkte außerhalb des interessiert ist und vielleicht gar noch den kompletten Versand der Ware anfragt. Nachteilig wirken sich wie bereits bei genannten Bewertungsmöglichkeiten die Prognoseschwierigkeiten aus. Die Anwendung wird in der Praxis laut den Autoren T. Tomczak und E. Rudolf-Sipötz als „äußerst schwierig“⁴⁸ bezeichnet.

2.4.1 Kundenbewertung der Druckerei Laubengaier

Anhand der Kundenbewertung der Druckerei Laubengaier soll verdeutlicht werden, dass die Analysen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen können. Die ABC-Analyse der Kunden nach dem Umsatz (Geschäftsjahr 2005) führt zu dem Ergebnis, dass 35% der Kunden 80% des Umsatzes ausmachen. Laut der Pareto Regel sollten es allerdings nur 20% der Kunden sein, die 80% des Umsatzes erwirtschaften. Orientiert man sich an der ABC-Analyse so wäre eine erste Folgerung, dass der Bereich der A-Kunden stärker mit Marketingmaßnahmen beeinflusst und somit die Nachfrage angeregt werden sollte. Weiterhin wird durch die Analyse des Umsatzes deutlich, dass die beiden umsatzstärksten Kunden jeweils 5,3 % des Gesamtumsatzes des Jahres 2005 erwirtschafteten. Dies ist bedenklich, wenn man beachtet, dass man sich ab 5% in eine Abhängigkeit dieser Kunden begibt⁴⁹. Unterstrichen wird diese Abhängigkeit, wenn die prozentuale Verteilung der drei folgenden Unternehmen betrachtet wird. Diese erzielten einen Anteil am Gesamtumsatz in Höhe von 4%, 2,6% und 2,5%. Um der Gefahr der Abhängigkeit zu entgehen, sollte die Druckerei Laubengaier den mittleren Bereich der A-Kunden stärker zur Nachfrage anregen.

⁴⁸ Vgl. Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.) (2003): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung S. 140, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag. Dr. Th. Gabler

⁴⁹ Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.) (2003): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung S. 254, Betriebswirtschaftlicher Wiesbaden: Verlag. Dr. Th. Gabler

Da keine Daten zur Ermittlung des Kundendeckungsbeitrags, der Prozesskostenrechnung, der Kundenrentabilität vorliegen, können diese monetären Bewertungskriterien für den Kundenstamm der Druckerei nicht eingesetzt werden. Der Ansatz des Customer-Lifetime-Value wird wegen seiner Prognoseunsicherheiten als Bewertungsinstrument ausgeschlossen. Er ist für die Druckindustrie nicht einsetzbar, da Prognosen über die Nachfrage sehr schwierig sind. Die Vorhersage der Nachfrage an Druckprodukten in der Zukunft ist schwer auszumachen, weil es sich hierbei nicht wie bei Konsumgütern z.B. einem Kühlschrank um ein Produkt handelt, das in Zukunft technisch überholt oder verschlissen sein wird. Ein Verschleiß oder eine inhaltliche Überholung bei Druckprodukten lässt sich noch bei Nachschlagewerken wie z.B. Lexika nachvollziehen und prognostizieren. Für Akzidenzdrucke ist diese Prognose doch eher ungewiss. Ob ein Kunde noch in 10 Jahren seine Geschäftsdrucksachen bei derselben Druckerei fertigen lässt, ist ungewiss. Auch die Ermittlung des Cross-Buying-Potenzials ist wegen der Prognoseunsicherheiten und dem erheblichen Zeitaufwand eher ungeeignet für kleine Druckereien. Das Scoring-Modell setzt voraus, dass aktuelle Daten zu den Kunden vorliegen, die nach Möglichkeit nicht nur monetär sein sollten. Durch Kombination von monetären und nicht monetären Bewertungskriterien kann eine bessere Aussage über die Qualität des Kunden getroffen werden. Denn wie bereits ausgeführt, muss ein Kunde mit einem hohen Anteil am Gesamtumsatz trotzdem nicht der rentabelste Kunde sein. Mittels des Scoring-Modells rücken nicht monetäre wie z.B. Empfehlungen oder Loyalität zur Druckerei in den Vordergrund. Betrachtet man die Relation zwischen Anfragen und Aufträgen der Kunden, so würde sich zur Betrachtung des Umsatzes ein Unterschied ergeben. Da jede Angebotserstellung für die Druckerei Kosten bedeutet, wäre die Aufnahme der Angebotsquote in ein Scoring-Modell vorteilhaft um auch diesen Aspekt zu betrachten.

2.5 Nachfrage nach lackierten Druckprodukten

Zur Analyse des Ergebnisses nach verschiedenen Marketingmaßnahmen als auch zur Darstellung des Ist-Zustands wurde die Nachfrage nach lackierten Drucksachen bei der Druckerei Laubengaier analysiert. Hierfür wurde jede Anfrage in dem Zeitraum von Januar 2006 bis einschließlich Juni 2006 ausgewertet. Die nachstehende Tabelle 1.5 verdeutlicht, dass der Anteil nachgefragter lackierter Druckprodukte in der Summe aller Produkte 18 % ausmacht. Laut des Druckers der Speedmaster 52-5+Lack werden täglich sieben Aufträge auf der Speedmaster gedruckt. Rechnet man dies hoch auf sechs Monate so käme man auf 840 Aufträge allein auf der Speedmaster. Allerdings muss hierbei die generell schlechte Auftragslage in den Sommermonaten beachten werden, in dem die nachfolgende Tabelle ausgewertet wurde. Die Betrachtung des Gesamtumsatzes zeigt, dass in den ersten fünf Monaten des Jahres 2006 pro Monat im Durchschnitt 11,65 % mehr Umsatz erwirtschaftet wurde als durchschnittlich in den Monaten Juni und Juli. Während den Sommermonaten stand die Druckmaschine an einigen Tag auch komplett still, was bei der Aussage von sieben Aufträgen pro Tag und der daraus ermittelten Auftragszahl pro Monat beachtet werden muss.

Der prozentuale Anteil an Anfragen nach lackierten Druckprodukten ist mit 18 % deutlich zu gering. Überträgt man die 18 % als grobe Orientierung als Belegungsgrad, also die Zeit in der das Teilaggregat Lackwerk genutzt wird, so ist dieser Prozentsatz extrem weit von den angestrebten 100 % entfernt, die Nachfrage nach lackierten Druckprodukten scheint im bestehenden Kundenstamm eine mindere Rolle zu spielen und muss daher dringend angeregt und folglich erhöht werden.

Druckprodukt	Anfragen insgesamt	Anfrage lackierte Druckprodukte	prozentualer Anteil lackiert
Anschreiben	9	1	11
Banderole	8	3	38
Blatt	161	11	7
Block	43	0	0
Briefbogen	177	0	0
Broschüre	218	46	21
Buch	6	2	33
Durchschreibsätze	31	0	0
Etiketten	69	8	12
Fächer	2	2	100
Folder	384	151	39
Hüllen/ Versandtaschen	107	0	0
Karte	126	30	24
Katalog	6	4	67
Klappkarten	38	18	47
Leporello	5	0	0
Lesezeichen	3	1	33
Mailer	18	5	28
Mappen	30	8	27
Plakat	51	4	8
sonstige Drucksachen	15	5	33
Spiralbindung	2	1	50
Türklakenschild	3	1	33
Umschlag	3	1	33
Visitenkarten	159	2	1
Zeitschrift	3	1	33
Zeitung	3	0	0
Summe	1680	305	18

Tabelle 1.5 Nachfrage nach lackierten Druckprodukten

3. Marktanalyse

3.1 Marktübersicht

Die Marktanalyse dient dem Unternehmen zur Positionierung am Markt. Um selbst agieren zu können, ist es wichtig die Konkurrenten und die Gegebenheiten zu kennen. Um sich ein Bild über die Ist-Situation am Markt verschaffen zu können, sind vier Größen von Bedeutung⁵⁰:

Marktpotenzial: „Gesamtheit möglicher Absatzmengen bzw. Absatzerlöse eines Marktes für ein bestimmtes Produkt oder einer Produktkategorie⁵¹“

Marktvolumen: „Gesamtheit aller realisierten Absatzmengen bzw. Absatzerlöse eines Marktes für ein bestimmtes Produkt oder einer Produktkategorie⁵²“

Absatzvolumen: „Gesamtheit der Absatzmenge bzw. Absatzerlöse eines konkreten Unternehmens bezogen auf ein bestimmtes Produkt oder einer Produktkategorie⁵³“

Marktanteil: stellt das Absatzvolumen zum Marktvolumen in Relation und gibt prozentual den Anteil des Marktanteils des Unternehmens am Gesamtmarkt an⁵⁴. Diese Größe weist laut des PIMS⁵⁵-Projekts den größten Zusammenhang mit der Rentabilität und des Cash Flows auf⁵⁶. Aufgrund mangelnder

⁵⁰ Vgl. Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketing-Konzeption Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Management. S. 393, 8. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

⁵¹ Vgl. Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketing-Konzeption Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Management. S. 393, 8. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

⁵² Vgl. Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketing-Konzeption Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Management. S. 395, 8. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

⁵³ Vgl. Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketing-Konzeption Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Management. S. 395f., 8. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

⁵⁴ Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketing-Konzeption Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Management. S. 398, 8. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

⁵⁵ siehe Glossar

⁵⁶ Vgl. Schoeffler, S.; Buzzell, R. V.; Heany, D. F. (1974): Impact of Strategic Planning on Profit Performance. in Harvard Business Review, 1974, Nr. 2, S. 141 ff., Buzzell, R. D.; Gale, B. T. (1989): Das PIMS Programm. Strategien und Unternehmenserfolg. S. 62 ff., Wiesbaden. Zit. nach Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketing-Konzeption Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Management. S. 420, 8. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

Datenbasis lässt sich keine der hier aufgeführten Größen bei der Druckerei Laubengaier anwenden.

Der für die Druckindustrie interessante Markt ist im Großraum Stuttgart weitgehend gedeckt. In einem Umkreis von 50 Kilometern um die Druckerei Laubengaier in Leinfelden-Echterdingen befinden sich mehr als 700⁵⁷ weitere Druckereien, von denen ein Großteil das gleiche Leistungsprofil wie die Druckerei Laubengaier anbietet. Ein hoher Anteil dieser Konkurrenzunternehmen bedient den gleichen Markt im unteren und mittleren Auflagenbereich im Werbedruck. Daher lässt sich feststellen, dass es sich bei dem betrachteten Markt um einen gesättigten Markt handelt, in dem sich das Marktpotenzial nur schwerlich steigern lässt.

Generell ließ sich im Geschäftsjahr 2005 eine Umsatzsteigerung von über einem Prozent im Bereich Werbedrucke in ganz Deutschland feststellen⁵⁸. Der Kauf einer Maschine, die zu den Bedürfnissen der Werbeindustrie passt, ist nahe liegend. Die Anschaffung der Speedmaster 52-5 + Lack diente der Bereitstellung von Kapazitäten und der erforderlichen Voraussetzung zur Bedienung dieses Marktes. In einem Umkreis von 40 Kilometern befinden sich jedoch weitere Druckereien, die ebenfalls über Druckmaschinen mit Lackwerk verfügen (siehe Konkurrenz).

Der Bereich der Geschäftsdrucksachen, der von der Druckerei Laubengaier bislang auch bedient wurde, weist rückläufige Umsatzzahlen auf. Belegt wird dies ebenfalls durch die veröffentlichten Umsatzzahlen des Verbands Druck und Medien⁵⁹. Dieser Markt könnte sich weiter zurückbilden, gegeben durch die zunehmende Digitalisierung im Businessbereich. Formulare werden zunehmend direkt an einer Arbeitsstation an einem PC ausgefüllt, Lagerlisten werden digital geführt, E-Mails ersetzen zu einem Teil Briefe, wodurch der Bedarf an Briefbogen und Hüllen sinkt.

⁵⁷ Gelbe Seiten. Internet: www.gelbeseiten.de, bereinigtes Ergebnis (keine Doppelnennungen)

⁵⁸ Bundesverband Druck und Medien (2006): Die Deutsche Druckindustrie im Überblick. Internet: <http://bvdm-online.de/Zahlen/umsaetze.php>

⁵⁹ Bundesverband Druck und Medien e.V. (2005): Die Deutsche Druckindustrie in Zahlen. Ausgabe 2005. Wiesbaden: Bundesverband Druck und Medien e.V.

Druckereien, die sich dem ewigen Preiskampf entziehen möchten, müssen vor allem durch ihr Alleinstellungsmerkmal Kunden gewinnen und binden. Jeder Kunde erwartet Qualität, so dass dies nicht als Alleinstellungsmerkmal eingesetzt werden kann. Aus diesem Grund verbreitet sich immer mehr die Idee des Value Added Printing, also dem Mehrwert des Drucks. Die Idee des Value-Added-Printing kann auf vier Stufen bezogen werden, Mehrwert: im Endprodukt, in der Druckmaschinenproduktion, in der Gesamtproduktion und in der Print-Dienstleistung. Der Mehrwert im Endprodukt kann durch Goldprägungen, Aufbringung von Lack oder auch Stanzen erzielt werden. Um einen Mehrwert in der Druckmaschine erreichen zu können, könnte eine Maschine mit automatischer Wendeeinrichtung zum Schön- und Widerdruck oder eine automatische Makulaturausschleusung eingesetzt werden. Der Mehrwert entsteht durch die Zeitersparnisse während des Drucks. Die Idee des Value Added Printing im Bezug auf die Gesamtproduktion kann durch eine Vernetzung der Druckerei umgesetzt werden. Der Mehrwert in der Print-Dienstleistung lässt sich durch das Datenmanagement für den Kunden umsetzen oder auch durch die Distribution eines Directmailings für den Kunden. Kritisch zu hinterfragen ist jedoch die Annahme des Value Added Printing durch den Kunden. Bei sinkendem Werbe- und Kommunikationsbudget sind vor der Anschaffung von Zusatzaggregaten für Maschinen oder neuer Software sowie zusätzlichem Fachpersonal Marktanalysen unumgänglich. Erst durch eine Analyse der Nachfrage kann über die Sinnigkeit des Einstiegs in Value Added Printing entschieden werden. Hierbei dürfte es weniger an der Nachfrage durch den Markt mangeln als an der Bereitschaft die Preise für die Druckprodukte zu bezahlen.

Der Trend bei Druckprodukten geht zu einem erhöhten Einsatz von Spezial-effekten, Kaschieren, Laminieren und Lackieren. Neben der Veredelung richtet sich das Interesse der Kunden zunehmend auf mehr Farbe und der Verwendung verschiedener Bedruckstoffe⁶⁰. Im Hinblick auf die Produkte

⁶⁰ Aumiller, Josef (2005): Marktstrukturen, Trends und Erfolgsfaktoren im Akzidenz- und Verlagsdruck. Vortrag 23.07.2005, Hochschule der Medien, Stuttgart

steigt die Nachfrage nach Personalisierung sowie Print-on-demand und eventspezifischen Druckerzeugnissen⁶¹. Dies zeigt auch eine Betrachtung der nachgefragten Produkte wie Mailings, die personalisiert und zielgruppenorientiert produziert und versendet werden. Dies dient dem Zweck potenzielle Neukunden direkt ansprechen zu können.

Der Betrachtung des Marktes schließt sich die Strategiebestimmung des Unternehmens an. Betrachtet man die gegebene Situation der Druckerei Laubengaier, so handelt es sich bei der Marktfeldstrategie um eine Kombination einer Produktentwicklung und einer Diversifikation. Die Speedmaster 52-5 + Lack ermöglicht die Produktion neuer Produkte mit Lack oder auch Duft. Der Markt, der für den Absatz der neuen Produkte betrachtet wird ist zum einen ein neuer Markt z.B. Kunst, zum anderen soll jedoch auch der bestehende Markt z.B. Werbeagenturen berücksichtigt werden. Bei der Produktentwicklung ist die Gefahr hoch die falschen vermeintlichen Zielgruppen bei der Kundenneugewinnung anzusprechen, da meistens wenige Erfahrungen mit diesem Marktsegment vorhanden sind. Da sich die Diversifikation ebenfalls an neue Kundengruppen richtet, ist hier bei der Neukundengewinnung mit einem erhöhten Kapitaleinsatz zu rechnen⁶². Die Marktfeld Matrix von Ansoff beschreibt vier mögliche marketing-strategische Stoßrichtungen⁶³. Neben den beiden bereits genannten Richtungen, Produktentwicklung und Diversifikation, gibt es noch die Möglichkeiten der Marktdurchdringung, die auf Beibehaltung des Marktes beruht und die Marktentwicklung, die eine Änderung des Marktes voraussetzt. Beiden Richtungen gemeinsam ist das Beibehalten des Produkts. Da diese zwei Optionen jedoch nicht die, für die Aufgabenstellung dieser Arbeit relevanten Stoßrichtungen darstellen, wird auf diese nicht weiter eingegangen⁶⁴.

⁶¹ Aumiller, Josef (2005): Marktstrukturen, Trends und Erfolgsfaktoren im Akzidenz- und Verlagsdruck. Vortrag 23.07.2005, Hochschule der Medien, Stuttgart

⁶² Vgl. Gloszeit, Holger (2006): Kundenakquise. S. 42, Planegg: Rudolf Haufe Verlag

⁶³ Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketing-Konzeption Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Management. S. 148 f., 8. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

⁶⁴ weiterführende Lektüre: Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketing-Konzeption Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Management. S. 148 ff., 8. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

Grundsätzlich sind fünf Punkte bei der Betrachtung des Marktes zu berücksichtigen. In Tabelle 1.6 werden beispielhafte Faktoren und deren Auswirkungen auf den Markt aufgeführt. Wie die Tabelle zeigt, müssen nicht alle Entwicklungen am Markt für alle Marktteilnehmer negativ sein. Die weiter sinkende Preisbereitschaft der Kunden der Druckindustrie⁶⁵ führt dazu, dass immer mehr Unternehmen Strategien entwickeln, um Kosten zu senken und dadurch günstigere Angebote anbieten zu können. Ein Trend der z.B. von der Verlagsgruppe stark verfolgt wird, ist die Investition in Druckereien in Osteuropa statt in Deutschland⁶⁶. Die dadurch entstehende Abwärtsspirale der Preise für Druckprodukte wirkt sich auf in Deutschland ansässige Unternehmen negativ aus, die durch die höheren Lohnnebenkosten im Vergleich zu Osteuropa einen deutlichen Nachteil haben. Vorteilhaft ist diese Entwicklung für Unternehmen, die erfolgreich in osteuropäische Druckereien investiert haben und somit ihren Marktanteil erhöhen konnten. Für die Kunden wirkt sich die günstigere Produktion im Ausland positiv aus. Unvorteilhaft für alle Marktteilnehmer der Druckindustrie ist die Entwicklung der Verknappung von Ressourcen. Die Auswirkungen sind steigende Energiekosten sowie die Erhöhung von Rohstoffpreisen. Die steigenden Rohstoffpreise resultieren zum einen aus der Verknappung des Rohstoffs an sich und daraus, dass zur Produktion bzw. zum Transport des Rohstoffs ein weiterer Rohstoff benötigt wird, der wegen Verknappung teurer geworden ist. Durch diese Verteuerung der Produkte, bedingt durch die Verknappung an Ressourcen, ist eine Senkung der Nachfrage zu erwarten. Die politisch-rechtlichen Entwicklungen wie z.B. die Erhöhung der Mehrwertsteuer im Jahr 2007 kann zu einer zurückhaltenden Nachfrage der Abnehmer führen. Technologische Faktoren wie der Trend zu immer großformatigeren Druckmaschinen erhöhen die bestehenden Kapazitäten. Um diese auslasten zu können, muss vermehrt auf Kundenakquise geachtet werden, der Kampf um

⁶⁵Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006): Konjunkturtelegramm. Internet: <http://www.bvdm-online.de/Zahlen/konjunktur.php>, 31.7.06

⁶⁶ Verlagsgruppe Passau (2006): Konzernstruktur. Internet: <http://www.vgp.de/cms.php?i=11>, 25.09.2006

den Kunden wird verstärkt. Durch den steigenden Druck des Wettbewerbs kommt es zu einer steigenden Anzahl an Druckinsolvenzen, die dadurch jedoch Kunden freisetzen, die von anderen Marktteilnehmern als Neukunden geworben werden können.

Faktoren und Entwicklungen	Beispiele	Auswirkung auf den Markt
Sozio-kulturell	Trend zum Geiz, niedrige Preisbereitschaft beim Kunden	Steigende Anzahl an Investition in Druckereien in Osteuropa durch deutsche Unternehmen
Ökologisch	Verknappung an Ressourcen wie Erdöl	Steigende Energiekosten, höhere Preise für Rohstoffe, sinkende Nachfrage
Politisch-rechtlich	Erhöhung der Mehrwertsteuer	Zurückhaltung bei den Abnehmern, sinkende Nachfrage
technologisch	Entwicklung immer großformatigerer Druckmaschinen	Überkapazitäten steigen, Konkurrenz steigt
ökonomisch	Steigende Druckereinsolvenzen	Freisetzung von potenziellen Neukunden

Tabelle1.6 Auswirkungen von Faktoren auf das Marktumfeld⁶⁷

Konkurrenz

Im Folgenden sollen die zur Druckerei Laubengaier in Konkurrenz stehenden Unternehmen kurz dargestellt werden.

Das Unternehmen Find Druck und Medien befindet sich in unmittelbarer Nähe zur Druckerei Laubengaier. Zum Produktportfolio zählen ebenfalls lackierte Drucksachen⁶⁸. Das Angebot zieht sich von Broschüren, Büchern,

⁶⁷ nach Mödinger, Prof. Dr. Wilfried; Schmidt, Dr. Sybille; Becker, Joachim (2006): Marketing. Grundlagen und Instrumente: S.23, Haan-Gruiten: Verlag Europa-Lehrmittel

⁶⁸ Find Druck und Design (2006): Veredelt. Internet: <http://www.find-druck.com/veredelt.html>,

Mappen, Displays und Aufstellern, Schiebekarten, Drehscheiben hin zu Mobilem und Verpackungen⁶⁹. Mit 48 Mitarbeitern verfügt Find Druck und Medien über ein höheres Potenzial an Man power⁷⁰. Dies und die Tatsache, dass diese Druckerei ebenfalls hauptsächlich im Werbedruckbereich und hier auch mit Lack aufgestellt ist, macht dieses Unternehmen zu einem ernst zu nehmenden Konkurrenten. Hinzu kommt, dass die Druckerei Find eine sehr niedrige örtliche Distanz von 11 Km⁷¹ zur Druckerei Laubengaier aufweist. Da der Markt für lackierte Produkte noch nicht sehr groß ist, kann es hierdurch zu einer starken Konkurrenz der beiden Unternehmen kommen.

Die Druckerei Kohlhammer mit Stammhaus in Stuttgart Obertürkheim ist vor allem durch die enormen Kapazitäten gekennzeichnet. Hierzu zählen die Bogenoffsetmaschinen KBA Rapida 162 8-Farben im Format 111 x 162 cm, KBA Rapida 162 6-Farben im Format 111 x 162 cm, KBA Rapida 105 6-Farben + Lack im Format 71 x 103 cm, Heidelberg GTO 2P/S 6-Farben im Format 36 x 52 cm, Heidelberg Speedmaster 52 6-Farben im Format 35 x 52, Heidelberg Speedmaster 102-12 im Format 70 x 102 cm mit 12 Farbwerken, Heidelberg Speedmaster 102-2 im Format 70 x 102 cm mit 2 Farbwerken und die Heidelberg Speedmaster 102-8 im Format 70 x 102 cm mit 8 Farbwerken⁷². Es wird deutlich, dass diese Druckerei über mehr Kapazitäten als die Druckerei Laubengaier verfügt. Die Maschinen bedienen den gleichen Markt wie der der Druckerei Laubengaier. Druckprodukte mit Lackauftrag gehören zum Produktportfolio. Durch die größere Formatklasse ist eine höhere Leistung gegeben. Zudem können mit diesen Maschinen auch höhere Auflagen als bei der Druckerei Laubengaier zu attraktiven Preisen angeboten werden. Dies spiegelt sich auch im Produkt-

23.09.2006

⁶⁹ Find Druck und Design (2006): Zum Betrachten. Internet: <http://www.find-druck.com/zum-betrachten.html>, 23.09.2006

⁷⁰ siehe Glossar

⁷¹ Find Druck und Design (2006): Kontakt. Internet: <http://www.find-druck.com/einfacher-kontakt.html>, 23.09.2006

⁷² W. Kohlhammer Druckerei GmbH (2006): Druck + Repro. W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. Druck. Internet: <http://www.kohlhammer.de/kohlhammer.de/>, 23.09.2006

portfolio wieder, das Zeitschriften, Kataloge, Broschüren, Prospekte, Fahrpläne, Kalender, Karten, Plakate und Bücher beinhaltet.

Das Grafische Zentrum Drucktechnik (GZD) bietet seinen Kunden durch 3-schichtigen Betrieb der Offsetdruckmaschinen eine hohe Flexibilität. Die hierfür eingesetzten Druckmaschinen sind die Heidelberg Speedmaster 102-10 im Format 70 x 102 cm mit 10 Farbwerken, die Heidelberg Speedmaster 102-8 im Format 70 x 102 cm mit 8 Farbwerken sowie Heidelberg Speedmaster 102-6+Lack im Format 70 x 102 cm mit 6 Farbwerken und einem Lackwerk⁷³. Qualitativ unterscheiden sich die Produkte der Druckmaschinen der Druckerei Laubengaier und des GZD wenig, da sie auf Maschinen des gleichen Herstellers produziert werden. Kritisch ist die Speedmaster 102-6+Lack, die in einem größeren Format mehr Leistung produziert und somit auch kostengünstiger wird ab einer höheren Auflagenhöhe als die kleinformatische Speedmaster 52-5+Lack der Druckerei Laubengaier. Qualitativ lassen sich hier keine Unterschiede feststellen. Das Stammhaus des Unternehmens ist 30 Km von der Druckerei Laubengaier entfernt in Ditzingen angesiedelt⁷⁴.

Der Maschinenpark der Druckerei Schefenacker beinhaltet unter anderem eine Heidelberg Speedmaster CD 102 im Format 70 x 102 cm mit 5 Farbwerken und einem Lackwerk. Da die Druckerei Schefenacker in Deizisau nur 24 Km von der Druckerei Laubengaier entfernt ist⁷⁵, steht die Druckerei Laubengaier auch mit diesem Unternehmen in Konkurrenz um die gleiche Zielgruppe. Beide Druckereien sind mit ihren lackierten Druckprodukten im Werbedruckmarkt tätig.

Das Druckhaus Münster bietet seinen Kunden mit zwei Heidelberg Speedmaster 102-5+Lack im Format 70 x 102 cm mit 5 Farbwerken wie die Druckerei Laubengaier den Inline Lackauftrag an. Hinzu kommt eine weitere

⁷³ Grafisches Zentrum Drucktechnik (2006): AWS Drucktechnik. Leistungen. Bogen-Offset <http://www.gzd.de/FirmenGruppe.htm>, 23.09.2006

⁷⁴ Grafisches Zentrum Drucktechnik (2006): Kontakt. Internet. <http://www.gzd.de/FirmenGruppe.htm>, 23.09.2006

⁷⁵ Schefenacker GmbH (2006): Leistungen. Internet: <http://www.schefenacker-druck.de/23.09.2006>

Maschine mit 2 Farbwerken⁷⁶. Das Druckhaus Münster ist mit 36 Km am weitesten von der Druckerei Laubengaier entfernt⁷⁷. Für die exklusiven Produkte, die mit einer Lackmaschine gefertigt werden können, zählt die Druckerei dennoch zu den direkten Konkurrenten, da auch sie den gleichen lokalen Markt vor allem den des Werbedrucks bearbeitet.

3.2 Alleinstellungsmerkmal

Unter einem Alleinstellungsmerkmal, auch als USP (Unique Selling Proposition) bekannt, versteht man eine Kernkompetenz eines Unternehmens, die es von anderen Unternehmen abhebt. Ein Beispiel hierfür wären z.B. die Rucksäcke von Eastpack die mit dem Claim⁷⁸ „Built to Resist“ eine lebenslange Garantie auf ihre Rucksäcke geben. Bei dem USP sollte es sich um einen deutlichen Vorteil für den Kunden handeln. Neben dem Alleinstellungsmerkmal unterscheidet man noch eine Ableitung des USP: der UAP (Unique Advertising Proposition). Dieser ist als künstlicher USP zu sehen, der dargestellte Vorteil ist nicht nachprüfbar und ist durch eine durchdachte Werbestrategie geschaffen worden⁷⁹.

Durch ein Gespräch mit dem Geschäftsführer der Druckerei wurden folgende Punkte als Alleinstellungsmerkmal der Druckerei genannt:

- hohe Fertigungstiefe: Komplettes Spektrum von Druckvorstufe, Digital-, Offset- und Buchdruck sowie Buchbinderei in einem Haus. Daraus resultierende Zuverlässigkeit.
- Spezialbereich Digitaldruck, Stanzen und Prägen
- Lettershop⁸⁰ Erfahrung
- Erfahrung in schwierigen Projekten

⁷⁶ Druckhaus Münster (2006): Druckhaus Münster. Internet: http://www.druckhaus-muenster.de/zur_Firma/zur_firma.html, 23.09.2006

⁷⁷ Druckhaus Münster (2006): Druckhaus Münster. Internet: http://www.druckhaus-muenster.de/zur_Firma/zur_firma.html, 23.09.2006

⁷⁸ siehe Glossar

⁷⁹ Vgl. Mödinger, Prof. Dr. Wilfried; Schmidt, Dr. Sybille; Becker, Joachim (2006): Marketing. Grundlagen und Instrumente. S. 268, Haan-Gruiten: Verlag Europa-Lehrmittel

⁸⁰ siehe Glossar

- Erfahrung in Abwicklung von weltweitem Versand z.B. Zollformalitäten
- Produktion eines Produkts mit vielen Versionen z.B. Philips Produkte mit 8 Sprachen

Auffällig ist hierbei, dass die Speedmaster 52-5+Lack nicht genannt wurde, da durch sie eine Differenzierung zur Konkurrenz angestrebt wird. Eine kritische Betrachtung der Alleinstellungsmerkmale soll klären, ob es sich bei den genannten Punkten wirklich um USPs handelt oder diese eher als Stärken des Unternehmens gesehen werden können. Wichtig für die Überprüfung des USP sind zwei Punkte: 1. Die Kernkompetenz: Das Unternehmen produziert etwas oder hat die Fähigkeit etwas zu leisten, was andere Unternehmen nicht können. 2. Die Einzigartigkeit des Produkts oder der Leistung ist nachweisbar. Die genannten Alleinstellungsmerkmale weisen diese beiden Punkte nicht immer auf. Als tatsächlicher USP könnte die Abwicklung von Auslieferungen außerhalb der EU gesehen werden. Die anderen Punkte werden von der Mehrzahl mittelständischer Druckereien ebenfalls geleistet.

3.3 Zielgruppenermittlung

Bei der Zielgruppe handelt es sich um einen Personenkreis, der mittels auf ihn abgestimmter Werbung angesprochen werden soll⁸¹. Die Zielgruppenbestimmung im B2B⁸² Markt richtet sich an anderen Merkmalen aus als im B2C⁸³ Markt. Während bei letzterem der einzelne Kunde im Bezug auf seine Person und sein Verhalten⁸⁴ betrachtet wird, rückt bei der Zielgruppenidentifikation im B2B Bereich das komplette Unternehmen in den Vordergrund. Betrachtet werden z.B. Unternehmensgröße, Branche und Standort⁸⁵. Neben

⁸¹ Vgl. Wöhe, Dr. Dr. h. c. mult. Günter; Döring, Dr. Ulrich (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 549, München: Verlag Franz Vahlen

⁸² siehe Glossar

⁸³ siehe Glossar

⁸⁴ Vgl. Corsten, Univ.-Prof. Dr. Hans; Reiß, Univ.-Prof. Dr. Michael (Hrsg.) (1999): Betriebswirtschaftslehre. S. 840 f., 3. Aufl. München: R. Oldenbourg Verlag

⁸⁵ Vgl. Steffenhagen, Hartwig (2004): Marketing Eine Einführung. S.53., 5. Aufl. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer

diesem Unterschied kommt weiterhin dazu, dass in einem Unternehmen möglicherweise nicht nur ein Entscheidungsträger angesprochen werden muss. Diese verschiedenen Entscheidungsträger können aus verschiedenen Abteilungen stammen und weisen somit unterschiedliche Kaufprofile auf. Manche Unternehmen möchten mit ihrer Werbung auch den Kunden des Kunden ansprechen, dies muss folglich bei der Zielgruppendefinition auch berücksichtigt werden⁸⁶.

Die Intention der Zielgruppenbildung sind die Minimierung der Kosten sowie eine Erstellung einheitlicher Werbung für jede Zielgruppe. Die Definition der Zielgruppe hat maßgeblich Einfluss auf den Erfolg einer Werbekampagne und sollte daher sehr genau, das heißt anhand vieler Kriterien, durchgeführt werden⁸⁷.

Bei der Zielgruppendefinition der Speedmaster 52-5+Lack sind deren Besonderheiten zu beachten. Da die Maschine über ein fünftes Farbwerk und ein Lackwerk verfügt, eignet sie sich vor allem für den Werbedruck sowie für hochwertige Druckprodukte. Über das fünfte Farbwerk besteht die Möglichkeit inline, das heißt in einem Druckdurchlauf, zusätzlich zu den vier Skalenfarben Cyan, Magenta, Yellow und Schwarz, eine weitere Sonderfarbe aufzubringen beispielsweise eine Neonfarbe. Über das Lackwerk kann der Lack vollflächig oder partiell ebenfalls inline aufgetragen werden. Besonders der partielle Auftrag von Glanzlack dient der Werbewirkung von Druckprodukten. Des Weiteren findet diese Art der Veredelung im Bereich Kunst und Mode ebenfalls Anwendung. Ausgehend von den bestehenden Kunden, wird der Drucklack und spezielle Weiterverarbeitungsverfahren wie z.B. die chinesische Broschur⁸⁸ von Kunden aus dem Bereich Kunst und Mode angefragt. Sonderfarben wie Silber oder auch die Hausfarben des Unternehmens werden zum größten Teil von Kunden aus der Industrie angefragt. Aus diesem Grund gehört auch die Industrie zur Zielgruppe.

⁸⁶ Belz, Christian; Bieger, Thomas (2004): Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. S. 264 f., Frankfurt: Redline Wirtschaft

⁸⁷ Vgl. Wöhe, Dr. Dr. h. c. mult. Günter; Döring, Dr. Ulrich (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 549, München: Verlag Franz Vahlen

⁸⁸ siehe Glossar

Hierbei wird vor allem die hohe Industriedichte im Gebiet Vaihingen-Möhringen (Stuttgart) genutzt, im so genannten Synergie Park sind mehr als 700 Firmen ansässig⁸⁹.

Weiterhin ist der Standortvorteil der Druckerei bei der Kundenneugewinnung zu beachten. Neukunden sollten vor allem in einem Umkreis von 10 Kilometern geworben werden, da sich eine hohe Dichte an Unternehmen dort befindet. Die Nähe zum Kunden soll genutzt werden, so dass der Service für den Kunden optimal ist. Das heißt kurze Wege, um eine schnelle flexible Beratung und Lieferzeit bieten zu können.

⁸⁹ Landeshauptstadt Stuttgart, Bürgermeisteramt, Stabsstelle Wirtschaftsförderung; Wirtschafts- und Industrievereinigung Stuttgart e.V. (2006): Unternehmen. Internet: <http://www.synergiepark-stuttgart.de/deutsch/deutsch.html>, 01.10.2006

4. Neukundengewinnung

Um neue Kundensegmente zu erschließen, ist eine Marketingstrategie unumgänglich. Bei der Wahl der Strategie kann zwischen den herkömmlichen Marketinginstrumenten, den 4 P's oder neuen Marketinginstrumenten wie z.B. CRM entschieden werden. Vor der Festlegung der Strategie bietet sich eine Zielfindung an, um im Nachhinein auch eine Resümee über die erreichten Ziele der Marketingaktion ziehen kann.

4.1 Ziele der Marketingstrategie

Bevor eine Marketingstrategie geplant werden kann, sollte eine Auseinandersetzung mit den zu erreichenden Zielen stattfinden. Punkte die dabei beachtet werden müssen, sind Zielinhalt, Zielausmaß und der zeitliche Bezug⁹⁰. Im Fall dieser Arbeit wäre der Zielinhalt die Kundenneugewinnung für die Speedmaster 52-5 + Lack. Das Ausmaß stellt die geplante Erhöhung der Auslastung von 10 % und dies in einem zeitlichen Rahmen bis September 2006 dar. Bei der Festlegung der Ziele ist weiterhin zu berücksichtigen, dass in einem Unternehmen weitere Ziele verfolgt werden. Um die Umsetzung und die Erreichung der Ziele nicht negativ zu beeinflussen, sollten die sich Ziele nicht konkurrierend zu einander verhalten. Aus diesem Grund ist eine strategische Planung notwendig, um alle laufenden Aktivitäten zu überblicken. Ein Beispiel für konkurrierende Ziele wäre das Ziel der Kundenneugewinnung und das Ziel der Kostensenkung. Die Akquise von neuen Kunden ist ein kostenintensives Ziel. Bei der Umsetzung können keine Kosten eingespart werden und das Unternehmen muss erst einmal investieren. Bis eine Resonanz von den potenziellen Neukunden kommt, können Monate vergehen, z.B. bis zur nächsten Budgetverhandlung des Kunden. Um das Ziel der Kostensenkung zu erreichen, kann im Bereich Marketing lediglich an den

⁹⁰ Vgl. Esch, Prof. Dr. Franz -R.; Hermann, Prof. Dr. Andreas; Sattler, Prof. Dr. Henrik (2006): Marketing Eine managementorientierte Einführung. S. 21, München: Verlag Franz Vahlen

Werbemaßnahmen gespart werden. Eine längerfristige Kostensenkung könnte durch eine Kundenbewertung (siehe I.2.4) erfolgen, die Marketingausgaben nur für bestimmte Kunden vorsieht.

4.2 Klassische Marketinginstrumente

Die klassischen Marketinginstrumente setzen sich zusammen aus: Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik. Sie sind auch unter dem Namen 4 P's bekannt, dies steht für: Product, price, promotion und place.

Die Produktpolitik geht grundsätzlich von zwei Ideen aus: der Neueinführung von Leistungen und der Modifikation von Leistungen. Dies beinhaltet unter anderem die Festlegung des Leistungsspektrums, also Prozess- und Medientiefe. Die Prozesstiefe legt die Schritte in der Wertschöpfungskette fest, die ein Unternehmen abbildet. Die Medientiefe zeigt die Produktvielfalt, z.B. Produktion von Printmedien so wie Filmproduktionen. Neben dem Leistungsspektrum legt die Produktpolitik das Qualitätsniveau sowie die auftragsbezogene Flexibilität (z.B. zeitliche Annahme von Änderungswünschen) fest. Bei der Druckerei Laubengaier wurde durch den Kauf der Speedmaster eine Leistung neu eingeführt. Dies bezieht sich auf die inline Aufbringung. Das Leistungsspektrum hat somit zugenommen.

Die Preispolitik setzt sich mit der Erbringung der Gegenleistung für die erbrachte Leistung des Unternehmens bzw. der Druckerei auseinander. Hierbei stehen dem Unternehmen einige Entscheidungsdimensionen zur Auswahl. Dazu zählen die Preisfestlegung, die Differenzierung von Preisen und Konditionen für die gleiche erbrachte Leistung abhängig z.B. von der Kundengruppe bzw. der Region. Darüber hinaus kann der Detaillierungsgrad der Preisangabe oder auch die Flexibilisierung des Preises, so wie Preisgleitklauseln festgelegt werden. Weiterhin beinhaltet die Preispolitik die Entscheidung über Preisnachlässe wie z.B. Rabatte, Skonti, oder Vorkasse.

Die Kommunikationspolitik strebt die zielgerechte Versorgung der Unternehmensumwelt mit Informationen an. Bei der gewählten Zielgruppe soll ein gewünschtes Verhalten ausgelöst werden. Die Entscheidungsdimensionen beinhalten im Bezug auf die Werbung die Bestimmung des Werbeträgers und die Festlegung der Werbebotschaft. Betrachtet man die Verkaufsförderung, die bei den Mitarbeitern ansetzt, so kann hier das Trägerinstrument,

z.B. Verkaufshilfen wie Prospekte sein oder die verkaufsförderungspolitische Botschaft wie z.B. Verkäuferschulungen gewählt werden.

Die Distributionspolitik dient der Optimierung des Beschaffungsprozesses des Kunden. Um dies zu erreichen kann z.B. über die Festlegung der Vertriebskanäle, Bestimmung der Vertriebsmitarbeiterzahl, Festlegung der Zuständigkeiten der Verkaufsteams oder die Festlegung der Vergütungsstruktur entschieden werden⁹¹.

Je nach Budget, Unternehmensgröße und Zeit ist darüber zu entscheiden, ob alle vier Marketinginstrumente – Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik – im Marketingmix eingesetzt werden. Mit Hilfe der Marketinginstrumente kann das Unternehmen Einfluss auf den Absatz⁹² seiner Produkte ausüben und somit auch neue Kundengruppen ansprechen. Bei der Neukundengewinnung ist vor allem die Kommunikationspolitik hervorzuheben. Die Kommunikationspolitik wird als „große Anstrengung von Anbietern, die verwöhnten Nachfrager mit der Qualität, der Preiswürdigkeit und den Bezugsquellen ihres Angebots vertraut zu machen“⁹³ definiert. Erst bei einer Anfrage durch den Neukunden nehmen die weiteren drei Marketinginstrumente an Wichtigkeit für den Kunden zu. Nach der Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen, ist es für den Kunden interessant, wie z.B. das Produktportfolio aussieht, dies ermittelt er durch seine Anfrage. Auch Preisstaffelungen im Sinne der Preispolitik oder die Vertriebskanäle kommen erst dann für den Kunden zum Tragen, wenn er mittels der Kommunikationspolitik auf das Unternehmen aufmerksam wurde. Ist das Interesse des potenziellen Neukunden geweckt, wird dieser sich im nächsten Zug mit den Leistungen (Produkt- und Preispolitik) auseinander setzen. Darüber hinaus könnte nun für den Kunden auch die Distributionspolitik von Interesse sein. Besteht die Möglichkeit 12 Stunden am Tag einen kompetenten Ansprechpartner in der Firma vorzufinden oder

⁹¹ Jäger, Prof. Dr. (2003/2004): Vorlesungsmitschriebe Druckmarketing. Sommersemester 2003/2004. Stuttgart: Hochschule der Medien

⁹² Wöhe, Dr. Dr. h. c. mult. Günter; Döring, Dr. Ulrich (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S.483, München: Verlag Franz Vahlen

⁹³ Vgl. Wöhe, Dr. Dr. h. c. mult. Günter; Döring, Dr. Ulrich (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S.543, München; Verlag Franz Vahlen

gibt es Key-Account Manager, die sich um die umsatzstarken Kunden kümmern, könnten Fragen sein, die sich der Kunde stellt.

Wie nun bereits dargestellt, ist das erste Ziel um Neukunden zu gewinnen, das Interesse und den Bedarf bei den potentiellen Neukunden zu wecken und dies in erster Linie mittels der Kommunikationspolitik, der so genannte Werbung.

Eine Variante der Kommunikationspolitik stellt das Schnibbelmarketing dar⁹⁴. Bei dieser Marketingmaßnahme werden Artikel über Firmen aus Zeitung ausgeschnitten und den betreffenden Firma mit einem Begleitschreiben zugesandt.

Als Grundlage für das Schnibbelmarketing wurden bei der Druckerei Laubengaier die „Stuttgarter Zeitung“ sowie das „IHK Wirtschaftsmagazin“ genutzt. Bei der Wahl der anzuschreibenden Unternehmen wurde auf den Standort geachtet, da der Neukundenkreis vor allem im Umkreis von 10 Kilometern aufgebaut werden sollte. Zusätzlich wurde die Zielgruppe beachtet, da Neukunden gewonnen werden sollten, die einen Bedarf an Druckprodukten haben, die zu den Möglichkeiten der Druckmaschine Speedmaster 52-5 passen. Das heißt, Kunden, die Druckprodukte mit Sonderfarben oder Lack anfragen. Aus diesem Grund umfasst die Zielgruppe Kunst, Mode und Werbeagenturen, jedoch auch den Bereich Industrie. Der Versuch Schnibbelmarketing zeigte jedoch keine Resonanz. Von 12 Unternehmen konnte nach Ablauf von zwei Monaten keine Nachfrage nachgewiesen werden.

Zusätzlich zum Schnibbelmarketing wurde ein Artikel in der Zeitung des Verbands Druck und Medien über die Druckerei Laubengaier veröffentlicht. Hierbei wurden insbesondere die Vorteile der Speedmaster 52-5 + Lack in den Vordergrund gestellt. Durch den Artikel sollen vor allem Werbeagenturen und andere Druckereien angesprochen werden, die angeregt durch den Artikel mit der Druckerei Laubengaier kooperieren möchten um ihr eigenes Produkt-

⁹⁴ Deutsche Vertriebsberatung (2006): Tipps. Internet: www.deutschevertriebsberatung.de, 22.03.2006

portfolio gegenüber ihren Kunden vergrößern zu können. Der Artikel fungiert somit wie eine Anzeige.

4.2 Neue Marketingansätze

Die im vorherigen Kapitel erläuterten Marketinginstrumente werden immer öfter und immer stärker von den neuen Marketingansätzen beeinflusst⁹⁵. Bei den Ansätzen handelt es sich um Öko-Marketing, Erlebnismarketing sowie Beziehungsmarketing. Im Folgenden wird auf die Auswirkungen der Ansätze auf die 4 P's und ihren Einsatz in der Druckindustrie eingegangen.

4.2.1 Öko-Marketing

Das Öko-Marketing setzt an der „ganzheitlichen Ausrichtung des Marketing- und Unternehmenskonzepts... unter ökologischen Aspekten bzw. Notwendigkeiten und Möglichkeiten“⁹⁶. Vor der Umsetzung dieses Marketingansatzes sollte durch eine Analyse geprüft werden, ob Kunden die Ausrichtung wahrnehmen und die entstehenden Kosten entweder ganz oder teilweise durch den Kunden gedeckt werden können⁹⁷. Laut einer Pressemitteilung des Umweltbundesamts und des Bundesumweltministeriums nimmt die Zahl der Unternehmen mit zertifizierten Umweltmanagement-Systemen zu. Bereits über 5.000 deutsche Unternehmen sind nach der ISO Norm 14001 nach ökologischen Richtlinien zertifiziert. Zwar kann durch diese Zertifizierung eine Kostensenkung erreicht werden⁹⁸, allerdings ist die Zertifizierung auch mit Kosten verbunden

⁹⁵ Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. S. 613, 8. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

⁹⁶ Vgl. Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. S. 613, 8. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

⁹⁷ Vgl. Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. S. 613, 8. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen,

⁹⁸ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2006): Pressemitteilung. Umweltmanagement stärkt Wettbewerbsfähigkeit. Internet: Vgl. http://www.umweltministerium.de/pressemitteilungen/pressemitteilungen_ab_22112005/pm/37546.php, 30.08.2006

und sollte daher geprüft werden. Vor allem in der Druckindustrie, die mit sinkenden Preisen kämpft⁹⁹, muss die Einführung des Öko-Marketing geprüft werden. Als Analyse kann hierfür eine Kundenbefragung eingesetzt werden. Im Hinblick auf die Produktpolitik stehen die Fertigung, Nutzung, Entsorgung, das Produkt an sich, die Verpackung und die Entsorgung des Produkts unter umweltfreundlichen Bedingungen und Voraussetzungen im Vordergrund. Der Einsatz von Dispersionslack, wie es bei der Speedmaster 52-5+Lack der Fall ist, stellt bereits eine umweltfreundlichere Art der Lackierung im Vergleich zum UV-Lack dar. Zusätzlich können auf der Druckmaschine problemlos Öko-Druckfarben verwendet werden. Bei vielen Druckmaschinen lassen sich diese nur schwer von den Walzen waschen. Durch die integrierte Wascheinrichtung in der Speedmaster stellt diese Druckfarbe kein Problem dar. Die Putzzeiten erhöhen sich damit folglich nicht und es kommt zu keiner Kostensteigerung. Die Preispolitik setzt sich mit der Frage der entstehenden Mehrkosten und deren Verteilung auf den Kunden auseinander. Es muss geklärt werden, ob der Kunde an den zusätzlich entstehenden Kosten beteiligt werden kann und wenn ja, in welcher Höhe. Natürlich setzt dies eine Bereitschaft des Kunden voraus, für umweltfreundliche Produkte und deren Produktion mehr zu bezahlen¹⁰⁰. Wie bereits erwähnt, könnte das in der Druckindustrie schwierig sein. Da ein Großteil der Druckprodukte austauschbar ist, d.h. ein Kunde kann das gleiche Produkt bei verschiedenen Druckereien in der gleichen Qualität erhalten und kann sich somit allein am Preis orientieren. Dass dies in der Realität auch der Fall ist, belegt die sinkende Preisbereitschaft, obwohl Printmedien den größten Anteil an Werbemitteln am Werbemarkt ausmachen¹⁰¹. Folglich bieten auch günstige Druckereien die gleiche Qualität und können somit die Preise drücken. Würde eine mindere Qualität entstehen, wäre der Kunde auch bereit mehr für eine Verbesserung der Leistung

⁹⁹ Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006). Konjunkturtelegramm. Internet: <http://www.bvdm-online.de/Zahlen/konjunktur.php>, 31.07.2006

¹⁰⁰ Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. S. 616 f., München: Verlag Franz Vahlen

¹⁰¹ Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006) Die Deutsche Druckindustrie. Internet: <http://www.bvdm-online.de/Zahlen/>, 31.07.2006

zu bezahlen: „Qualität ist, wenn der Kunde wiederkommt“¹⁰². Die Distributionspolitik muss sich im Öko-Marketing vor allem mit umweltfreundlichen Transportmöglichkeiten und der Rückführung der zu entsorgenden Produkte auseinandersetzen¹⁰³. Die umweltfreundliche Entsorgung der in der Druckindustrie gefertigten Produkte ist größtenteils über das duale Entsorgungssystem gewährleistet. Die Kommunikationspolitik hat das Ziel, die ökologisch ausgerichtete Produktion und Umsetzung der Unternehmensidee an das Unternehmensumfeld weiterzugeben¹⁰⁴. In der Druckindustrie könnte das konkret so aussehen, dass auf die Angebote der Vermerk gedruckt wird, dass nach ökologischen Richtlinien oder nach einer Öko-Zertifizierung produziert wird. Somit wird die Philosophie des Unternehmens an die Kunden kommuniziert. Denkbar wäre auch eine Mailingaktion, die sich an ebenfalls öko-zertifizierte Unternehmen richtet, da der Erhalt der Zertifizierung eine Zusammenarbeit mit ausschließlich ebenfalls zertifizierten Firmen voraussetzt. Die Daten über solche Unternehmen könnten über Adressdatenbankagenturen eingekauft werden.

4.2.2 Erlebnismarketing

Das Erlebnismarketing setzt an der Tatsache an, dass eine psychologisch-emotionale Zusatzbefriedigung der Kunden immer mehr in den Vordergrund rückt und an Wichtigkeit zunimmt. Der größte Nutzen entsteht für das Unternehmen, wenn dies nicht nur auf die Produktpolitik, sondern auf alle Marketinginstrumente bezogen ist¹⁰⁵. In der Produktpolitik könnte die Aufbringung von Duftlack eine zusätzliche Ansprache des Kunden bedeuten. Die Umsetzung eines erlebnisorientierten Point of Sale¹⁰⁶ ist für die Druckindustrie nicht

¹⁰² Zitat Prof.Dr. Wittenzellner, Stuttgart: Hochschule der Medien

¹⁰³ Vgl. Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. S. 617, München: Verlag Franz Vahlen,

¹⁰⁴ Vgl. Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. S. 617, München: Verlag Franz Vahlen

¹⁰⁵ Vgl. Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. S. 621, München: Verlag Franz Vahlen

¹⁰⁶ siehe Glossar

umsetzbar. Der Kunde, der die Drucksachen kauft, kann diese Idee jedoch beim Endkunden umsetzen. Ein Beispiel hierfür wäre eine Wellness Buchhandlung, die bequeme Sitzgelegenheiten und Massagen bietet während der Kunde in Büchern stöbert. Ein zusätzliches Angebot an frischen Obst- und Gemüsesäften und eine leichte Duftessenz in der Luft runden das Konzept ab. Ein Beispiel für eine erlebnisorientierte Distributionspolitik ist die Deutsche Bank Filiale Q110 in Berlin¹⁰⁷, in der sich neben Bankschaltern und Beratungsbereichen ein Café sowie ein kleiner Designer Shop befindet. Die wohl bekannteste Ableitung aus der Kommunikationspolitik des Erlebnismarketings ist das Eventmarketing. Ein Beispiel hierfür war z.B. die Einweihungsfeier der Speedmaster 52-5+Lack bei der Firma Laubengaier. Das Ziel dahinter war die Präsentation der neuen Druckmaschine und das Vorführen ihrer Funktionsweise. Die Qualität der gefertigten Produkte konnte somit gleich von den geladenen Gästen begutachtet werden. Da es sich hierbei jedoch nicht nur um eine Produktpräsentation sondern auch um eine Feier handelte, wurden die Kunden auch auf emotionaler Ebene angesprochen.

4.2. Beziehungsmarketing

Das Beziehungsmarketing auch Customer Relationship Management (CRM) genannt, stellt einen sehr komplexen Marketingansatz dar. Der Leitgedanke des Beziehungsmarketing ist eine zielbewusste Kundenorientierung, die alle erheblichen Außenbeziehungen der Firma umfasst¹⁰⁸. Das Ziel des Beziehungsmarketings ist hierbei, wie bei den bereits genannten Marketingansätzen die Maximierung von Gewinn und einer Wertsteigerung des Unternehmens¹⁰⁹. Der Kundenbeziehungslebenszyklus konzentriert sich auf drei Schwerpunkte: dem Interessenten-, dem Kundenbindungs- sowie dem

¹⁰⁷ Deutsche Bank (2006): Presse. Internet: <http://www.q110.de/> bzw. http://www.deutsche-bank.de/presse/de/content/presse_informationen_2005_2644.htm?month=4, 23.08.2006

¹⁰⁸ Vgl. Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. S. 628, München: Verlag Franz Vahlen,

¹⁰⁹ Vgl. Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. S. 631, München: Verlag Franz Vahlen

Rückgewinnungsmanagement¹¹⁰. Über CRM-Software kann das Beziehungsmarketing erleichtert und verbessert werden. Die Software bietet dem Verkäufer alle nötigen Information zum Kunden und erlaubt auch eine Einteilung in Kundengruppen bzw. eine Einteilung nach gewählten Profilen. Dies ermöglicht eine persönlichere Ansprache des Kunden und kann sich somit positiv auf die Dauer der Geschäftsbeziehung zum Kunden auswirken. Als Marketinginstrument wird hier besonders Wert gelegt auf persönlichen Kundenkontakt wie z.B. bei Kundenberatungen (Distributionspolitik) einerseits, andererseits auf kundenspezifische Maßnahmen wie Direktmarketing oder Kundenkarten, die keinen persönlichen Kontakt voraussetzen¹¹¹ (Kommunikationspolitik). Die Verbreitung des CRM in der Druckindustrie hat deutlich zugenommen. Fraglich ist jedoch, ob für eine von kleinen und mittleren Betrieben geprägte Industrie die Anschaffung einer CRM-Software möglich ist. Bereits das Aktualisieren einer herkömmlichen Kundendatenbank scheint bereits viele Betriebe zu überfordern. Grund hierfür könnte die mangelnde Organisation in kleineren Druckereien sein, die sich dann als Zeitmangel auswirkt.

4.3 Erfolgsfaktoren für die Kundenneugewinnung

Die erfolgreiche Umsetzung einer Kundenneugewinnung setzt eine Vielzahl von Analysen sowie ein hohes Maß an Aktivität des Vertriebsmitarbeiters voraus. Eine sorgfältige Zielgruppenauswahl hilft die Streuungseffekte zu minimieren und ein hohes Ausmaß an Reaktionen auf die Marketingaktion beim Kunden zu generieren. Maßgeblich für Erfolg des Gewinnungsprozesses ist die Qualität der Adressen der potenziellen Kunden. Fehler bei der Namensschreibung oder eine falsche Durchwahl können dazu führen, dass der Werbefbrief direkt im Papierkorb landet und eine Empfangsdame den Vertriebs-

¹¹⁰ Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. S. 632, München: Verlag Franz Vahlen

¹¹¹ Vgl. Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. S. 633, München: Verlag Franz Vahlen

mitarbeiter am Telefon abwimmelt. Um überhaupt einen guten Eindruck beim Neukunden hinterlassen zu können oder ihn auf das Unternehmen neugierig zu machen, ist ein gutes Marketing von Nöten. Ist bereits der Kontakt zum Neukunden aufgenommen worden, spielt der Aufbau einer Beziehung eine wichtige Rolle. Denn nur wenn der Vertriebsmitarbeiter einen sympathischen Eindruck auf den Kunden macht, kann sich dieser auch eine längerfristige Geschäftsbeziehung vorstellen. Eine gute Analyse des Bedarfs des Kunden zeigt diesem, dass man Interesse und eine Ahnung von seinen Problemen hat. Kann man zusätzlich einen individuellen Lösungsansatz für den Kunden bieten, steigen die Erfolgchancen weiter an. In größeren Unternehmen kann statt nur eines Entscheidungsträgers ein ganzes Buying Center¹¹² über die Auftragsvergabe entscheiden. Gesetzt dem Fall erhöhen sich die Erfolgchancen des Kundengewinnungsprozesses durch die Herstellung von Kontakten mit mehreren Mitgliedern des Buying Centers. Bekundet der potenzielle Neukunde weiterhin Interesse, so wirkt sich nun eine individuelle fachspezifische Lösungskompetenz des Verkäufers positiv auf die weiteren Verhandlungen aus. Die vorgebrachten Argumente des Verkäufers bezüglich des Nutzens seiner angebotenen Produkte müssen von höchster Qualität sein, um den Neukunden zu überzeugen. Um den Kunden selbst bei Einwänden noch überzeugen zu können, sollte der Vertriebsmitarbeiter auf die Vorbringung von Einwänden eingestellt sein. War der Verkäufer in den bisherigen Stadien des Prozesses erfolgreich, so kann er nun das Angebot an den Kunden abgeben. Hierbei ist auf den Aufbau des Angebots zu achten. Es sollte für den Kunden übersichtlich sein. Informationen mit Fachbegriffen können hierbei als störend empfunden werden. Ein professionelles Follow-up, also das folgende Gespräch auf die Angebotsabgabe zählt zu den Erfolgsfaktoren des Kundengewinnungsprozesses¹¹³.

¹¹² siehe Glossar

¹¹³ Vgl. Eckert, Heiko van (2005): Praxishandbuch Vertrieb. Maßgeschneiderte Lösungen für den Kunden. Die Mitarbeiter zum Partner machen. Optimale Rahmenbedingungen schaffen. S. 90 f., Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor

4.4 Marktsegmentierung

Die Ziele der Marktsegmentierung sind zum einen die Positionierung und Differenzierung am Markt und zum anderen die Selektion bezüglich der Kunden.¹¹⁴ Mittels der Marktsegmentierung soll der gesamte Markt in einheitliche Nachfragergruppe aufgegliedert werden¹¹⁵ und somit eine zielgruppengerechte Marketingansprache erzielt werden.

Inhalt der Positionierung und Differenzierung sind die Positionierung der Leistung des Unternehmens und den bestehenden Kundenkreis an das Unternehmen zu binden. Dies wird durch Vorteile für den Kunden ermöglicht, der hierdurch überzeugt wird und nicht zur Konkurrenz abwandert.

Die Selektion der Kunden ermöglicht die Fokussierung auf die für das Unternehmen relevante Zielgruppe. Leistungen und Investitionen werden somit nur für die erarbeitete Zielgruppe erbracht und senken somit auf lange Sicht die Kosten.

Die Strategien der Marktsegmentierung lassen sich in vier Punkten darlegen: Zusatzbearbeitung von attraktiven Einzelsegmenten: Selektive Ertragssteigerung, die segmentierte Gesamtmarktabdeckung: Marktsicherung und Wettbewerbsvorteile, Erschließung neuer Marktsegmente für Unternehmen, Strategie des Aufbaus neuer Marktspielregeln und Märkte¹¹⁶.

Zur Segmentierung des Konsumgütermarktes können folgende Merkmale hilfreich sein: Demographische Kriterien, Psychographische Kriterien und das beobachtete Kaufverhalten¹¹⁷. Das B2B-Marketing betrachtet eher folgende Kriterien:

- Abnehmerbranchen und Endkundenmärkte
- Unternehmensstrategie von Kunden auf den Folgemärkten

¹¹⁴ Vgl. Eckert, Heiko van (2005): Praxishandbuch Vertrieb. Maßgeschneiderte Lösungen für den Kunden. Die Mitarbeiter zum Partner machen. Optimale Rahmenbedingungen schaffen. S. 90 f., Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor

¹¹⁵ Vgl. Wöhe, Dr. Dr. h. c. mult. Günter; Döring, Dr. Ulrich (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 450, 22. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

¹¹⁶ Vgl. Belz, Christian; Bieger, Thomas (2004): Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. S 201 ff. Frankfurt: Redline Wirtschaft

¹¹⁷ Vgl. Wikipedia (2006): Marktsegmentierung. Internet: <http://de.wikipedia.org/wiki/Marktsegmentierung>, 30.08.2006

- Unternehmensgröße
- Innovatoren und Traditionalisten als Abnehmer
- Unterschiede der Mitglieder von Buying Centers
- Einkaufsstrategie und Kaufkriterien
- Entscheidungsnetz und Hierarchie im Unternehmen
- Externe Beeinflusser eines Unternehmens¹¹⁸

Die angestrebten Segmente der Speedmaster 52-5+Lack sollten einen Bedarf an den auf ihr gefertigten Produkten vorweisen. d.h. lackierte Produkte nachfragen. Durch eine Anfragestatistik, wurde ermittelt, welche Branchen den größten Bedarf aufweisen. Hieraus geht hervor, dass vor allem im kreativen Bereich lackierte Drucksachen gefragt sind. Endkunden von Werbeagenturen erwarten, dass sich ihre Werbemittel von der Konkurrenz abheben. Dies kann durch den Einsatz von Lack erreicht werden. Endkunden von Industrieunternehmen erwarten von dem Printprodukt, dass es allen äußeren Einflüssen standhält. Daher ist eine Schutzlackierung für Kunden aus der Industrie interessant. Die Produktpalette der Speedmaster richtet sich an Unternehmen die mit ihrer Unternehmensstrategie entweder die Strategie der Differenzierung oder der Fokussierung anstreben. Jedoch kann eine stärkere Differenzierung durch den Einsatz von UV-Lack erzielt werden, da er einen höheren Glanz erzielt (siehe Kapitel 2.2).

Die Formatklasse der Speedmaster 52-5+Lack lässt nur kleine bis mittlere Auflagenhöhen zu. Da jedoch auch große Unternehmen Kleinauflagen nachfragen, bietet sich die Segmentierung nach der Unternehmensgröße für diese Druckmaschine an. Analysiert man die Nachfrage an Produkten der Speedmaster bei der Firma Laubengaier so kann keine eindeutige Aussage über die Größe des Unternehmens abgegeben werden. Aufträge werden sowohl von kleinen Werbeagenturen mit fünf Mitarbeitern vergeben als auch von großen weltweit tätigen Konzernen wie z.B. Philips. Eine Einteilung nach Unternehmensgröße macht jedoch im Hinblick auf ein Buying Center durch-

¹¹⁸ Vgl. Belz, Christian; Bieger, Thomas (2004): Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. S 203, Frankfurt: Redline Wirtschaft

aus Sinn. Da davon auszugehen ist, dass in den meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen kein Buying Center vorhanden sein wird und das Marketing sich an nur eine Person und nicht an eine Gruppe richtet. Die Segmentierung durch die Aufteilung der Abnehmer in Innovatoren und Traditionalisten kann sich auf den Inhalt oder auch auf die Umsetzung der Marketingmaßnahmen beziehen.

II. Maßnahmen

Durch die folgenden Maßnahmen soll die Nachfrage nach Druckprodukten, die auf der Speedmaster 52-5+Lack hergestellt werden können, angeregt werden. Die Maßnahmen richten sich dabei an bestehende Kunden sowie an potenzielle Neukunden.

1. Angebotsverfolgung

Eine Maßnahme um aktiv neue Kunden zu gewinnen, ist die Angebotsverfolgung. Das Ziel besteht darin, den Kunden durch Nachtelefonieren den Weg der Kontaktaufnahme abzunehmen sowie bestehende offene Fragen abzuklären. Kunden, die bei einem Unternehmen ein Produkt angefragt haben, werden nach dem Verlauf einer Woche angerufen. Bei dem Telefonat wird erfragt, wie dem Kunden das Angebot gefallen hat und ob es noch Fragen gibt. Dem Kunden wird somit Arbeit abgenommen. Nicht er muss das Unternehmen kontaktieren, sondern dieses kommt auf ihn direkt zu. Für das Unternehmen ist wiederum vorteilhaft zu wissen, ob es Sinn macht, sich weiterhin um diesen Auftrag zu bemühen. Darüber hinaus kann über eine längere Zeitperiode beobachtet werden, wie Kunden auf die entsandten Angebote reagieren. So kann es sein, dass Angebote nicht übersichtlich erstellt sind und Kunden aus diesem Grund keine Aufträge erteilen. Dies kann durch die Angebotsverfolgung in Erfahrung gebracht werden. Neben diesem kann es noch weitere Gründe geben, weshalb ein Kunde nicht auf ein Angebot reagiert. Hierzu zählt oft der Zeitmangel beim Entscheidungsträger. Gerade in diesem Fall ist das Nachfassen durch das anbietende Unternehmen eine Arbeitserleichterung für den Kunden. Ebenfalls möglich ist, dass Kunden auf eine Reaktion des Unternehmens und Interesse am Kunden warten. Das vorgegebene Desinteresse des Kunden kann ein Test der Verhandlungsbereitschaft der Druckerei sein. In beiden Fällen würde das Zurücklehnen und abwartende Verhalten des Verkäufers zu einem Verlust des Auftrags führen.

Die Statistik belegt, dass von 100 Angeboten 2,75 verloren gehen. Die Kunden, die diese Angebote nicht erhalten, werden sich in den seltensten Fällen beim angefragten Unternehmen nach dem Verbleib des Angebots erkundigen. Es besteht jedoch eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde den Nichterhalt des Angebots als Desinteresse interpretiert¹¹⁹ und im worst case Szenario¹²⁰ keine weiteren Anfragen an das Unternehmen sendet. An diesem Beispiel wird ebenfalls deutlich wie ein simpler Anruf eine große Auswirkung auf eine entstehende Geschäftsbeziehung haben kann.

Ein Gesprächsleitfaden vereinfacht den Ablauf der Telefonate und ermöglicht einen leichteren Vergleich der Ergebnisse untereinander. Bei den Fragen an den Kunden ist zu beachten, dass diese offen sein sollten. Geschlossene Fragen die nur mit ja oder nein beantwortet werden können, führen zu keinem Gesprächsaufbau. Für den Verkäufer ist es vorteilhaft, wenn er durch das Telefonat mit dem Kunden möglichst viele Informationen in Erfahrung bringen kann. Hierzu kann z.B. auch der richtige Ansprechpartner gehören oder auch die Tatsache, dass es nicht nur einen Entscheidungsträger sondern ein ganzes Buying Center gibt. Ein weiterer Vorteil ist, dass durch ein längeres Gespräch die Möglichkeit besteht, dass der Verkäufer eher im Gedächtnis des Einkäufers bleibt und ihn positiv bei der Auftragsvergabe beeinflusst¹²¹.

Um auf ausweichende Aussagen der Kunden vorbereitet zu sein und darauf reagieren zu können, ist es für den Verkäufer vorteilhaft sich auf einige Szenarien vorzubereiten. Ein kompetenter Umgang mit Einwänden sowie möglichen Lösungsansätzen für Probleme erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Auftragsvergabe. Typische Reaktionen von Kunden sind Aussagen, wie z.B. dass noch nicht über die Auftragsvergabe entschieden wurde, dass das Angebot noch von einem Vorgesetzten geprüft werden muss oder dass noch

¹¹⁹ Vgl. Dietze, Ulrich (2006): bvdM.Marketinfo. Angebotsverfolgung effizient managen. S. 1f, Wiesbaden: Print & Media Forum

¹²⁰ siehe Glossar

¹²¹ Dietze, Ulrich (2006): bvdM.Marketinfo. Angebotsverfolgung effizient managen. S. 2f, Wiesbaden: Print & Media Forum

auf Angebote von Mitbewerbern gewartet wird. Dies sind nur einige mögliche Beispiele aus einem Pool von Antworten. Wichtig für den Verkäufer ist es, möglichst sicher auf diese Einwände reagieren zu können. Ein Zustimmung oder eine abwartende Haltung ist hierbei wenig Erfolg versprechend. Besser ist es, nach Gründen zu Fragen, weshalb etwas noch nicht oder aus welchen Grund so entschieden wurde. Gibt es einen anderen Ansprechpartner so kann es hilfreich sein, diesen zu kontaktieren. Bei allen möglichen Antworten sollte der Kunde den Eindruck vermittelt bekommen, dass er unterstützt wird. Er sollte sich nicht übergangen fühlen, d.h. wenn eine weitere Person im Unternehmen kontaktiert wird, sollte dies erst bei dem Angerufenen erfragt werden. Möglich ist auch, das Angebot mit dem Kunden zusammen durchzugehen, falls dieser es noch nicht gelesen haben sollte oder offene Punkte bestehen¹²².

Zur Analyse der Ergebnisse ist es sinnvoll eine Tabelle mit Informationen über die geführten Telefonate zu führen. Hierdurch lässt sich leichter auswerten, wie häufig Aufträge erteilt worden sind. Interessant ist auch eine Beobachtung über einen längeren Zeitraum, um die Anfrage- und Auftragshäufigkeit zu analysieren. Als ein Ergebnis dieser Analyse kann sich herausstellen, dass manche Kunden stets nur Anfragen senden und bisher noch keine Aufträge erteilt haben. Hier sollte gezielt nachgefragt werden, was die Gründe für dieses Verhalten sind. Das Nachfassen von Angeboten kann auch zu der Erzeugung eines schlechten Gewissens bei diesen Kunden führen, so dass sie letztendlich doch einen Auftrag vergeben. Dies kann der Verkäufer als Chance nutzen, sich bei dem Kunden zu beweisen und in Zukunft weiterhin Aufträge zu erhalten.

Um den Kunden nicht lästig zu erscheinen, sollte ein penetrantes Nachfassen vermieden werden. Nach den Telefonaten mit den Kunden der Druckerei Laubengaier hat sich herausgestellt, dass ein Anruf nach 5 bis 7 Tagen am häufigsten zu einer konkreten Aussage der Kunden geführt hat. Eine frühere

¹²² Vgl. Dietze, Ulrich (2006): *bvdm.Marketinginfo Angebotsverfolgung effizient managen*. S. 3ff, Wiesbaden: Print & Media Forum

Kontaktaufnahme mit dem Kunden zog dagegen im Großteil der Telefonate ein weiteres Gespräch nach sich, was beim Kunden als lästig gewertet werden kann.

2. Telefonate mit umsatzrückläufigen Kunden

Bei der Gewinnung neuer Kunden bezüglich des Produktportfolios der Speedmaster 52-5+Lack ist der bestehende Kundenstamm nicht zu vernachlässigen. Hierbei gilt es nicht nur Kunden für neue Produkte zu interessieren sondern auch Kunden, die in vergangenen Perioden weniger Anfragen und Aufträge gesendet haben, neu für das Unternehmen zu gewinnen.

2.1 Vorbereitung der Telefonate

Die Kundenneugewinnung im Kundenkreis setzt eine Analyse der Kunden und ihres Auftrags- und Anfrageverhalten voraus. Hierdurch lässt sich feststellen, welche Produkte für den Kunden noch interessant sein könnten, die er bisher noch nicht angefragt hat. Zudem erlaubt ein Blick in die Statistiken der Kalkulationssoftware bzw. der Kundendatenbank eine Aussage darüber, welche Kunden in den letzten Monaten immer weniger angefragt haben. Als Kennzahl lässt sich hierfür der Umsatz oder die Anfragehäufigkeit hernehmen, je nachdem was dem Unternehmen an aktuellen Daten zur Verfügung steht.

Wie bei allen am Telefon durchgeführten Maßnahmen sollte ein Gesprächsleitfaden vorbereitet werden. Vorteilhaft wirkt sich dessen Unterstützung zu Beginn einer Telefonaktion und zur Vorbereitung möglicher eintretender Situation mit dem Kunden aus. Bei der Wahl der Fragen bietet es sich an mit offenen und positiv formulierten Fragen zu arbeiten. Geschlossene Fragen führen zu einem wenig aussagekräftigen Ergebnis. Denn schließlich ist das Ziel der Telefonate herauszufinden, warum ein Kunde immer weniger bestellt und weniger die Bestätigung oder Leugnung dessen durch ein kurzes Ja oder Nein. Zusätzlich bietet sich eine Übersicht der aktuellen Daten der Kunden an, um besser auf den Kunden eingehen zu können.

2.2 Das Telefonat

Generell muss jedoch zwischen dem Nachfassen bei umsatzrückläufigen bzw. nachfragerückläufigen Kunden und Kunden, die für ein neues Produkt gewonnen werden sollen, unterschieden werden. Bei letzterem handelt es sich im weiteren Sinne um eine Kundenakquise am Telefon. Hierbei ist ein

völlig anderer Ansatz nötig als bei einem Anruf bei einem umsatzrückläufigen Kunden. Bei der Akquise kann der erste Einstiegssatz frech und provokant sein, schließlich soll es das Interesse beim Kunden wecken und ihn dazu bringen, sich auf ein Gespräch mit dem Verkäufer einzulassen. Bei einem Telefonat mit einem Kunden, dessen Nachfrage rückläufig ist, ist ein ruhigeres und vorsichtigeres Vorgehen angebracht, da der Grund für das Verhalten noch nicht bekannt ist. Hintergrund des Nachfragerückgangs könnte z.B. die drohende Insolvenz des Kunden sein. Um eine Telefonaktion sowohl bei umsatzrückläufigen wie auch bei komplett neuen Kunden erfolgreich durchzuführen, können die folgenden 12 Erfolgsregeln nach Hans C. Altmann hilfreich sein:

1. Erst sich selbst, dann die Firma vorstellen
2. Nicht lügen und nicht übertreiben
3. Position als Spezialist beziehen und Zukunftsaussichten beleuchten
4. (potenziellen) Kunden aufwerten und einen möglichen Vorteil suggerieren
5. Konzentration auf den Erhalt eines weiteren Gesprächstermins
6. Bekanntgabe einer klaren Zeitangabe für das Gespräch
7. Präsentation einer Idee
8. Vermittlung eines persönlichen Vorteils für den Kunden
9. Beweise für den Erfolg der präsentierten Idee
10. Höfliche Anfrage nach einem weiteren Gesprächstermin
11. Je mehr Telefonate geführt werden, je höher die Erfolgsaussicht
12. Vor jedem Telefongespräch sich selbst in Top-Motivationsstimmung bringen¹²³

Die aufgeführten Punkte zeigen deutlich die Wichtigkeit der Vorbereitung für den positiven Verlauf eines Telefonats. Um der Stimme mehr Kraft und Auto-

¹²³ Vgl. Altmann, Hans C. (2006): Mut zu neuen Kunden. S. 74 ff., Heidelberg: Redline Wirtschaft

rität zu geben, sollte das Gespräch im Stehen statt im Sitzen geführt werden¹²⁴. Gerade die Einstimmung auf das Telefonat und die motivierte Stimmung des Vertriebsmitarbeiters können entscheidend für das Gespräch sein. Der Gesprächspartner am Telefon kann auch ohne dass er den anderen sieht, hören, ob der Vertriebsmitarbeiter beim Telefonat lächelt und motiviert ist. Am Anfang kann es daher empfehlenswert sein mit einfachen Anrufen zu starten, um somit bereits zu Beginn kleine Erfolge verzeichnen zu können und dadurch einen Motivationsschub zu erhalten¹²⁵. Zudem belegen Untersuchungen, dass die Chance auf eine Steigerung des Erfolgs nach 40 Anrufen pro Tag erreicht wird¹²⁶. Daher ist es ratsam täglich nicht nur einige wenige Anrufe zu tätigen sondern gleich einige Stunden für die Telefonate anzusetzen. Bei der Telefonaktion bei der Druckerei Laubengaier war eine solche Anzahl an Telefonaten nicht möglich. Dies war vor allem dadurch bedingt, dass ein Großteil der Ansprechpartner im Zeitrahmen der Durchführung der Maßnahme im Urlaub war. Somit konnten lediglich 35 Telefonate mit korrekten Ansprechpartnern geführt werden.

Der am häufigsten genannte Grund für den Rückgang an Anfragen war die sinkende Auftragszahl der Endkunden. Diese Aussagen wurden ausschließlich von Werbeagenturen und Grafikern vermerkt. Bei den Telefonaten, die über die Möglichkeiten der Speedmaster 52-5+Lack informierten, wurde ein anderer Grund für die geringe Nachfrage genannt. Die Kunden verwiesen darauf, dass sie nur Bedarf an den bereits angefragten Printprodukten hätten. Die Abhängigkeit vom Endkunden wurde durch ein Telefonat mit einem Mitarbeiter einer Werbeagentur belegt. Der Kunde der Agentur hatte fusioniert, wodurch sich der Bedarf an Druckprodukten senkte.

Das Gesprächsende sollte eine kleine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse sowie möglicher Vereinbarungen beinhalten, um Rückfragen

¹²⁴ Griffin, Jack (2000): Richtig kommunizieren im Beruf. S.243, Landsberg/ Lech: verlag moderne industrie

¹²⁵ Vgl. Gloszeit, Holger (2006): Kundenakquise. S. 77 f., Planegg: Rudolf Haufe Verlag

¹²⁶ Vgl. Altmann, Hans C. (2006): Mut zu neuen Kunden. S. 77, Heidelberg: Redline Wirtschaft

und Missverständnisse zu vermeiden¹²⁷. Der Vertriebsmitarbeiter hinterlässt somit einen kompetenteren Eindruck ohne dass Fragen beim Kunden offen bleiben. Eine Terminvereinbarung oder die Ankündigung eines weiteren Telefonats wegen eines konkreten Angebots erhöhen die Chancen, dass sich aus dem Telefonat ein neuer Kunde bzw. ein neuer Auftrag akquirieren lässt.

2.3. Nachbereitung der Telefonate

Um aus den Telefonaten einen Nutzen für die Druckerei zu ziehen, ist es sinnvoll, die Informationen der Gespräche in die Kundendatenbank einzutragen. Weiterhin kann das Versenden von Informationsmappen mit Mustern passend zum Bedarf des Kunden helfen, einen weiteren Reiz zum Senden von Anfragen geben. Ein kurzes Anschreiben mit Verweis auf das Telefonat, in dem auch die beim Gespräch genannten Argumente, die für die Produkte der Speedmaster sprechen aufgeführt werden, unterstützt den Kunden bei seiner Entscheidung. Die beigefügten Muster dienen ebenfalls der Verkaufsförderung. Das Anschreiben und die Mustermappe fungieren als Gedächtnisstütze beim Kunden für die nächste Angebotsausschreibung. Der Kunde hat so schriftlich alle relevanten Daten zur Hand und kann somit die erhaltenen Informationen auch besser an Vorgesetzte oder Kollegen weitergeben als durch die bloße Erinnerung an das Telefonat. Durch ein weiteres Telefonat mit dem Kunden kann ein Termin für ein persönliches Gespräch beim Kunden vor Ort vereinbart werden.

¹²⁷ Vgl. Gloszeit, Holger (2006): Kundenakquise. S. 82, Planegg: Rudolf Haufe Verlag

3. Kundenbesuch

Der persönliche Kontakt zu Kunden ist nicht zu unterschätzen und sollte daher als fester Bestandteil der Kundengewinnung und der Kundenbindung eingesetzt werden. Um den Erfolg eines Kundenbesuchs zu unterstützen ist die Vorbereitung hierfür ebenso wichtig wie der Verlauf des Besuchs an sich. Kundenbesuche können aus verschiedenen Gründen durchgeführt werden. In der überwiegenden Anzahl der Besuche, geht es um die Besprechung eines konkreten Angebots mit möglichem Vertragsabschluss oder es handelt sich um die Präsentation der Druckerei. Das Vorstellen des Unternehmens verfolgt den Zweck, in die Lieferantenliste des Kunden aufgenommen zu werden und bei Anfrageausschreibungen angefragt zu werden. Neben diesen beiden Gründen können auch Reklamationen der Grund für einen Kundenbesuch sein. Für ein erfolgreiches Kundengespräch ist eine gute Vorbereitung von höchster Wichtigkeit. Dass dies in der Praxis jedoch häufig nicht berücksichtigt wird und somit Potenziale verschenkt werden, belegt folgende Zahl. Bei einer Befragung von Einkäufern in Europa ergab eine Mercuri-Studie, dass 65 % der Verkäufer schlecht vorbereitet ins Gespräch gingen und zuwenig auf die tatsächliche Kundensituation eingingen und stattdessen nur ihr eigenes Produkt in den Mittelpunkt setzten¹²⁸.

3.1 Vorbereitung für einen Kundenbesuch

Die Erfahrungswerte des Vertriebsmitarbeiters der Druckerei Laubengaier zeigen, dass ein vorheriges in Kontakttreten hilfreich sein kann. Die Wahrscheinlichkeit mit der zuständigen Person einen Termin zu erhalten und nicht am Empfang des Unternehmens abgefertigt zu werden, steigt durch diese Maßnahme an. Ein vorheriges Ankündigen oder Nachfragen beim Kunden erhöht somit die Erfolgchancen der Kundenbindung und der Auftragsverga-

¹²⁸ Vgl. Smidt, Wolfhart; Marzian, Sieghard H. (2001): Brennpunkt Kunde. Mit dem Customer Equity Kundenpotenziale erhellen, erweitern und ausschöpfen. S.232, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

be. Ist ein Termin mit dem Kunden telefonisch oder schriftlich abgeklärt, sollte sich der Vertriebsmitarbeiter inhaltlich auf den Kundenbesuch vorbereiten. Nach Heinz M. Goldmann sind fünf Punkte vor dem Besuch beim Kunden zu klären, damit der Kundenbesuch erfolgreich verläuft. Die fünf Fragen, die sich der Verkäufer während der Vorbereitungsphase stellen sollte, sind:

1. Wer ist der Kunde?
2. Was will der Kunde?
3. Was kann ich anbieten?
4. Wie soll ich anbieten?
5. Was will ich erreichen?¹²⁹

Zur Analyse dieser Punkte ist es für den Verkäufer wichtig, über viele Informationen des Kunden zu verfügen. Gerade bei dem ersten Punkt kann die Bedürfnispyramide nach Maslow die Beantwortung der Frage unterstützen. Die Pyramide, die bei den grundlegenden Bedürfnissen, den physiologischen beginnt, in einer zweiten Stufe die Sicherheitsbedürfnisse und einer dritten Stufe die sozialen Bedürfnisse wie z.B. die Zugehörigkeit zu einer Gruppe betrachtet, zieht sich dann über die vierte Stufe, das Bedürfnis nach Wertschätzung, hin zur Spitze der Pyramide. Diese stellt das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung dar. Die Bedürfnisse des Kunden sollten nicht nur auf die Person des Kunden bezogen sein, sondern sich auch an den Bedürfnissen der Abteilung sowie des kompletten Unternehmens ausrichten¹³⁰. Hierfür kann die Unternehmensphilosophie sehr hilfreich sein. Diese wird oft auf den Internetseiten des jeweiligen Unternehmens dargestellt. Die Betrachtung der Maslow Bedürfnispyramide beruht auf der Tatsache, dass Einkäufer, anders als früher, nicht mehr als rein rational denkende Individuen gesehen werden¹³¹. Die Frage nach dem Kunden beinhaltet im B2B Sektor immer auch

¹²⁹ Vgl. Goldmann, Heinz G. (2002): Wie man Kunden gewinnt. S. 148 f., 13. Aufl. Berlin: Cornelsen Verlag

¹³⁰ Vgl. Goldmann, Heinz G. (2002): Wie man Kunden gewinnt. S. 149, 13. Aufl. Berlin: Cornelsen Verlag

¹³¹ Vgl. Fehr, E.; Schwarz, F. (2002): Psychologische Grundlagen der Ökonomie. S.13, in Neue Züricher Zeitung, Zürich 2002 Zit. nach Rutschmann, Marc (2005): Kaufprozesse von Konsumenten erkennen und lenken. Mehr Marktanteil mit neuem Marketing. S. 32, Heidelberg: mi-Fachverlag, SV Fachbuch

die Frage nach der Anzahl der Entscheidungsträger. Wie bereits angeführt, besteht die Möglichkeit eines Entscheidungsgremiums, eines Buying Centers. Die folgende Frage nach dem, was der Kunde möchte, lässt sich durch Überlegungen hinsichtlich Einstellungen oder möglichen Einwänden des Kunden beantworten¹³². Mögliche Kaufmotive des Kunden könnten Vertrauen, Kompetenz, Traditionalität, Innovation sowie Moral und Sparsamkeit sein¹³³.

Die dritte zu klärende Frage nach dem, was angeboten werden kann, erstreckt sich über den Verhandlungsspielraum über die Leistungen und Produkte, die angeboten werden können. Ist das Ziel des Besuches nicht nur rein informativ, sondern der Vertragsabschluss, so sollte sich der Verkäufer im Vorfeld Verkaufsargumente überlegen haben, um den Kunden von dem Angebot überzeugen zu können.

Die vierte Stufe der Besuchsplanung knüpft an die Überlegung der Verkaufsargumente an. Nun tritt die Art der Argumentation in den Vordergrund und die Wahl auf welche Weise die Aufmerksamkeit des Kunden geweckt werden kann¹³⁴. Dies kann nach dem AIDA-Modell erfolgen. Hierbei soll in einem ersten Schritt die Aufmerksamkeit (attention) des Kunden erregt werden, darauf folgend soll Interesse (interest) geweckt werden. Diesen beiden Stufen folgt die Intention, beim Kunden das Verlangen (desire) nach dem angebotenen Produkt zu erreichen und letztendlich einen Vertragsabschluss (action) zu erzielen. Dieses Modell gilt allerdings als veraltet¹³⁵. Neue Ansätze setzen andere Faktoren in den Vordergrund, auf die an dieser Stelle jedoch nicht eingegangen werden soll¹³⁶.

Der letzte Punkt setzt sich mit dem Ziel des Kundenbesuchs auseinander. Wie bereits im Vorfeld erwähnt, können dem Kundenbesuch verschiedene

¹³² Vgl. Goldmann, Heinz G. (2002): Wie man Kunden gewinnt. S. 149, Berlin: Cornelsen Verlag

¹³³ Vgl. Mödinger, Prof. Dr. Wilfried; Schmidt, Dr. Sybille; Becker, Joachim (2006): Marketing. Grundlagen und Instrumente. S. 291, Haan-Gruiten: Verlag Europa-Lehrmittel

¹³⁴ Goldmann, Heinz G. (2002): Wie man Kunden gewinnt. S. 149, Berlin: Cornelsen Verlag

¹³⁵ Vgl. Esch, Franz -R.; Herrmann, Andreas; Sattler, Henrik (2006): Marketing – Eine managementorientierte Einführung. S. 255, München: Verlag Franz Vahlen

¹³⁶ weiterführende Literatur: Kroeber-Riel, Univ.-Prof. Dr. Werner; Weinberg, Univ.-Prof. Dr. Peter (2003): Konsumentenverhalten. S. 612 ff., 8. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

Anlässe zu Grunde liegen. Es kann sich um ein rein informatives Gespräch handeln, um die Druckerei dem Kunden vorzustellen. Es kann sich jedoch auch um ein Verkaufsgespräch handeln, bei dem der Vertriebsmitarbeiter das Angebot zum Kunden persönlich bringt und mit ihm durchgeht. Fragen können sofort beantwortet werden. Dies zeigt die Wichtigkeit der Vorbereitung. Nur wer vorbereitet in ein Gespräch geht, ist auf alle Eventualitäten eingestellt und kann darauf entsprechend reagieren. Die Vorbereitung beinhaltet neben dem Durchdenken von möglichen Einwänden und Antworten darauf auch die Kenntnisse über Produkte und Leistungen der Druckerei sowie des Kunden. Um den Kunden beim Gespräch durch Druckmuster von der Qualität und den Möglichkeiten überzeugen zu können, sollte eine Mustermappe individuell je nach Kunde zusammengestellt werden. Hierbei ist das Marktsegment, in dem der Kunde agiert zu beachten. Manche Kunden fragen direkt nach einem bestimmten Herstellungs- oder Weiterverarbeitungsverfahren. In diesen Fällen sollten der Mappe nur eine kleine Auswahl von anderen Möglichkeiten beigelegt werden. Wenn ein Kunde z.B. eine Klebebindung anfragt, kann der Mappe auch eine Spiralbindung oder eine Rückendrahtheftung beigelegt werden. Der Verkäufer kann dann beim Kunden direkt die Vor- und Nachteile besprechen.

3.2 Der Kundenbesuch

Das Kundengespräch verfolgt die Ziele Kunden zu gewinnen sowie Kunden zu binden. Durch das Angebot persönlich vorbeizukommen bei Problemen und zur Besprechung von Projekten, wird die Geschäftsbeziehung gestärkt. Der Vertriebsmitarbeiter tritt als Problemlöser in Erscheinung und unterstützt somit den Kunden bei seiner Arbeit. Erfahrungen des Vertriebsmitarbeiters der Druckerei haben dies ebenfalls in der Praxis gezeigt. Kunden schätzen Besuche als persönlichen Service. Bei neuen Kunden wird der Kundenbesuch zur Präsentation der Druckerei genutzt. Mustermappen zeigen die Vielfalt der Möglichkeiten. Gerade bei den Produkten der Speedmaster spielt die Haptik durch die Verwendung des Lacks eine große Rolle. Durch das Muster kann der Kunde dies nun selbst erfahren. Auch der Geruchssinn wird angesprochen. Wie bei allen Maßnahmen zur Kundengewinnung ist es wichtig mit den Entscheidungsträgern zu kommunizieren. Daher sollte bereits im Vorfeld geklärt sein, wer über Auftragsvergaben tatsächlich entscheidet. In manchen Fällen

wird die Entscheidung nicht vom Einkäufer, sondern direkt von der Geschäftsführung gefällt. Um beim Kunden überhaupt einen Termin zu erhalten, kann es hilfreich sein, gleich eine Zeitangabe für das Gespräch abzugeben. Ein kürzeres Gespräch, das alle nötigen Informationen ohne zusätzlichen Smalltalk beinhaltet, erhöht die Chance, dass der Kunde dem Termin zustimmt. Die Qualität des Gesprächs muss unter dieser Zeiteinschränkung keinesfalls leiden¹³⁷. Am Ende des Gesprächs sollte ein Termin zum Nachfassen vereinbart werden. Das Nachfassen kann telefonisch oder schriftlich erfolgen. Bei der schriftlichen Variante können alle Argumente, die für das Angebot der Druckerei sprechen, aufgelistet werden. So hat der Kunde diese schriftlich vorliegen und kann diese jederzeit visualisieren. Die Chancen, des Vertragsabschlusses könnten sich somit erhöhen.

Die folgende Tabelle von Kroeber-Riel und Weinberg zeigt die Unterschiede zwischen persönlicher und Massenkommunikation. Es wird deutlich, dass Streuverluste gemindert und die Wirkung durch persönlichen Kontakt erhöht werden kann.

Art der Kommunikation Merkmale	Persönliche Kommunikation	Massenkommunikation
Umfang des Empfängerkreises	gering	groß
Homogenität des Empfängerkreises	groß	gering
Kontaktfrequenz	groß	gering
Kontaktintensität	groß	gering
Distanz Sender – Empfänger	gering	groß
Rückkopplung Empfänger - Sender	groß	gering

Tabelle 2.1 Merkmale von persönlicher Kommunikation und Massenkommunikation¹³⁸

¹³⁷ Vgl. Goldmann, Heinz G. (2002): Wie man Kunden gewinnt. S. 139, Berlin: Cornelsen Verlag

¹³⁸ Vgl. Kroeber-Riel, Univ.-Prof. Dr. Werner; Weinberg, Univ.-Prof. Dr. Peter (2003): Konsumentenverhalten. S. 502, 8. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

3.3 Nachbereitung des Kundenbesuchs

Um die, durch das Kundengespräch erlangten Informationen nutzen zu können, sind Notizen wichtig. Diese sollten in die Kundendatenbank eingepflegt werden, um somit allen im Unternehmen zur Verfügung stehen. Vor allem Informationen zur Persönlichkeit und den Hobbys des Kunden können gut für die Kundengewinnung oder auch -bindung genutzt werden. Geht der Vertriebsmitarbeiter auf die Besonderheiten des Kunden ein, vermittelt er Interesse und der Kunde fühlt sich wohl. Außerdem werden dem Kunden diese Aufmerksamkeiten, die auf ihn persönlich zugeschnitten sind eher in Erinnerung bleiben. Interessen und Persönliches lassen sich oft in Büros der Kunden ablesen z.B. ein Foto von den Kindern auf dem Schreibtisch. Hier würde es sich anbieten dem Kunden ein in der Druckerei gefertigtes Kinderbuch oder vielleicht auch einen Kinderkalender zu übergeben. Wichtig für die Nutzung der gewonnen Erkenntnisse ist das Sammeln und Niederschreiben der Informationen an einem für alle zugänglichen Ort. Für folgende Marketingmaßnahmen lassen sich dann Kunden genauer nach Merkmalen einteilen wie z.B. spielt gerne Golf, allein stehend, Technik begeistert. Eine zielgruppengerechtere Ansprache wird hierdurch ermöglicht. Dieser Vorteil von persönlichen Kundengesprächen und den Beobachtungen daraus, sollten nicht unterschätzt oder gar vollkommen ungenutzt gelassen werden. Selbst wenn nach einem Kundengespräch kein Vertragsabschluss zustande kommt, so hat dies für den Vertriebsmitarbeiter seine Vorteile. So kann er durch die persönlichen Gespräche mit dem Kunden mehr über dessen Bedürfnisse und Anforderungen erfahren. Zusätzlich ermöglicht das Gespräch Informationen zu Konkurrenten und über den Markt an sich zu erhalten. Hinterlässt der Vertriebsmitarbeiter bei dem Kundengespräch einen guten und kompetenten Eindruck, trotz nicht erhaltenen Auftrags, so kann dies die Basis sein, bei der nächsten Ausschreibung wieder angefragt zu werden¹³⁹.

¹³⁹ Vgl. Gloszeit, Holger (2006): Kundenakquise. S. 19, Planegg: Rudolf Haufe Verlag

4. Durchführung einer Mailingaktion

4.1 Ziel der Mailingaktion

Das Ziel der Mailingaktion stellt sich als Bekanntmachung der Möglichkeiten der Druckmaschine Speedmaster 52-5 dar. Auf diesem Weg sollen Neukunden geworben werden, die speziell Druckprodukte aus dem Produktportfolio der Maschine nachfragen. Resultierend daraus soll durch die Durchführung der Mailingaktion die Auslastung der beworbenen Druckmaschine erhöht werden. Zu diesem Zweck werden auch Kunden aus dem bestehenden Kundenstamm angeschrieben, die durch ihr Profil in die Zielgruppe zur Produktpalette der Druckmaschine passen.

Da durch die Mailingaktion zum Teil Neukunden angesprochen werden sollen, die nicht in der grafischen Industrie tätig sind, ist es bei der Konzeption des Mailings wichtig, Sachverhalte verständlich darzustellen. Das Mailing wurde in einer Form konzipiert, die den Produktionsprozess in der Druckerei wiedergibt. Fotos, die den Ablauf innerhalb der Druckerei zeigen, wurden an mehreren Tagen durch eine Fotografin aufgenommen. Die Fotos wurden thematisch nach:

- Auftragseingang
- Vorstufe
- CtP
- Druck
- Weiterverarbeitung
- Versand

eingeteilt. Um den potenziellen Neukunden einen tieferen Einblick in den Produktionsprozess zu geben, erhielten die Fotos Begleittexte, die den Produktionsabschnitt in Kürze erklären. Die Texte wurden nach inhaltlichen Angaben der Druckerei durch eine Texterin erstellt.

Intention des Mailings ist die Steigerung des Interesses und des Bedarfs an 5-farbigen Druckprodukten mit Lack. Durch das Mailing sollen dem Kunden Möglichkeiten und Vorteile des Dispersionslacks aufgezeigt werden.

Das wirtschaftliche Ziel der Mailingaktion besteht in der Auslastungserhöhung – im Sinne einer Erhöhung der Fertigungszeit – der Heidelberg Speedmaster 52-5+Lack um mindestens 15% zu den Vergleichsmonaten

Mai und Juni 2006. Der Auswertungszeitraum erstreckt sich über drei Monate von Juli bis September 2006.

Darüber hinaus fokussiert sich das Ziel der Mailingaktion auf die Vergrößerung des Stammkundenkreises. D.h. neben den bestehenden Kunden, die ebenfalls angeschrieben werden, sollen neue Kundensegmente erschlossen bzw. ausgedehnt werden. Zu den neuen Kundensegmenten gehört z.B. der Bereich Mode, der bisher nur gering im Kundenstamm der Druckerei vertreten ist, aber dessen Bedarf an hochwertigen Druckprodukten, z.B. Produktkataloge im B2B¹⁴⁰ Markt für Einkäufer des Handels, besonders gut an der Speedmaster 52-5 gedeckt werden kann.

Für bestehende Kunden fungiert das Mailing als Erinnerung an die möglichen Leistungen der Druckerei. Die Druckmaschine wurde im August 2005 durch eine Feier mit Kunden der Druckerei eingeweiht, wodurch ein Großteil der Kunden die Maschine und ihre Möglichkeiten bereits kennen lernen konnte. Das Mailing soll einen Anreiz geben, die bereits bekannte Qualität der Druckprodukte des Unternehmens weitergehend zu testen. Wie z.B. die üblichen Druckprodukte mit einem Drucklack zu versehen. Dass Bedarf für die Erinnerung an die Möglichkeiten der Druckerei Laubengaier besteht, wurde durch Telefonate mit Kunden belegt. Bei den Gesprächen mit Kunden stellte sich heraus, dass nicht allen Stammkunden das Produktportfolio der Druckmaschine bekannt ist.

Das Mailing soll folglich nicht nur Neukunden ansprechen und ihren Bedarf wecken, sondern es richtet sich auch an bestehende Kunden, die die Möglichkeiten der Druckmaschine entdecken sollen.

¹⁴⁰ siehe Glossar

4.2 Aufbau des Mailings

Die Konzeption des Mailings verfolgt den Sinn bei dem Adressaten Neugier auf den Inhalt zu wecken. Aus diesem Grund wurde das Mailing so gestaltet und aufgebaut, dass es sich gleich beim ersten Blick und beim ersten Griff von anderen Werbesendungen abhebt. Das Mailing besteht aus acht Seiten. Dieses beinhaltet das Cover, fünf Seiten Beschreibung der Druckerei und der Speedmaster 52-5+Lack, eine Faxantwort sowie eine Seite mit einer Übersicht der Leistungen der Druckerei und Kontaktdaten. Ein Gesicht, das sich an der linken Bildseite des Mailings befindet, deutet den Weg eines Druckprodukts durch die Druckerei an. Das Gesicht wird auf dem Cover als Scribble¹⁴¹ dargestellt und zieht sich durch das Mailing über Graustufen zur CMYK-Darstellung hin zur lackierten Abbildung. Anhand dieses Bildes kann der Kunde direkt die Wirkung des Lackauftrags sehen und fühlen. Die Faxantwort gibt dem Kunden die Möglichkeit, eine Postkartenmusterbox zu bestellen oder den Wunsch der Kontaktaufnahme zu äußern. Die Postkartenmusterbox besteht aus 10 Postkarten mit unterschiedlichen Motiven, die dem Kunden direkt die Möglichkeiten des Lacks aufzeigen sollen. Die Karten sind matt und glänzend lackiert. Hinzu kommt eine Karte mit dem Aufdruck einer Erdbeere die mit Erdbeerduftlack produziert wurde. Die Musterbox gibt dem Kunden nicht nur die Möglichkeit optisch und haptisch den Lack in Augenschein zu nehmen, der Kunde kann die Postkarten auch als solche verwenden. Um den tatsächlichen Einsatz der Postkarten zu unterstützen, wurde auf die Rückseite der Postkarte nur in einer Zeile auf die Druckerei Laubengaier verwiesen. Das 8-seitige Mailing im A5 Querformat wird direkt mit einem karierten Schreibblock an der kurzen Seite verleimt. Der Kunde kann also das Mailing abtrennen und den restlichen Block für Notizen nutzen. Das Layout des Blocks nimmt den Claim des Mailings „Verschärft“ auf. Um die Werbewirkung des Blocks zu erhöhen und einen Aha-Effekt beim Kunden zu erhöhen, wird eine einzelne Seite mitten im Schreibblock gestaltet. Der

¹⁴¹ siehe Glossar

Spruch für diese Seite steht noch nicht fest (Stand 6.9.06). Um die Werbewirkung zu erhöhen, wird das Mailing in einer Transparenthülle versendet. Die Adressen der Kunden werden mittels Etiketten auf die Rückseite des Blocks, die Graupappe, aufgebracht. Von einem zusätzlichen Anschreiben wurde nach Rücksprache mit der Texterin des Mailings abgesehen. Die Erfahrungswerte der Texterin hatten ergeben, dass sich die Response¹⁴² auf ein Mailing durch ein zeitversetztes Senden des Anschreibens erhöhen lässt. Resultierend daraus wird das Anschreiben mit einer Zeitdifferenz von zwei Wochen versendet.

4.3 Recherche der Adressen

Vor der Recherche von Adressen steht die Frage im Vordergrund, welche Zielgruppe angeschrieben werden soll. Hierbei ergibt sich im ersten Schritt die Möglichkeit private Haushalte anzuschreiben oder Firmen zu kontaktieren. In einem zweiten Schritt geht es um das Segment, das man erreichen möchte, d.h. bei Privatadressen z.B. eine Selektion nach Familienstand oder Einkommen. Im Geschäftsbereich besteht die Wahl der Branche, z.B. die graphische Industrie oder Lebensmittelindustrie. Soweit die Möglichkeit besteht, sollte nun ein weiterer Schritt folgen, der des Wählens des Ansprechpartners. Somit ist gewährleistet, dass die Aussendung den Entscheidungsträger erreicht. Die Ermittlung der Zielgruppe wird in Kapitel I.3.4 näher erläutert.

Um an die notwendigen Adressen zu gelangen, besteht die Möglichkeit Datensätze von so genannten Adressbrokern zu kaufen oder zu mieten. Diese sind bereits nach Zielgruppen und Merkmalen aufbereitet. Der Preis für die Daten hängt von den gewünschten Informationen ab. So entstehen für Telefonnummern sowie Namen der Entscheidungsträger Zusatzkosten¹⁴³.

Andere Wege der Adressgenerierung können über Verbände wie die Industrie- und Handelskammer sowie aus Telefonbüchern erfolgen. Bei dieser Art

¹⁴² siehe Glossar

¹⁴³ Gloszeit, Holger (2006): Kundenakquise. S. 50, Planegg: Rudolf Haufe Verlag

der Adressenrecherche muss die Zielgruppeneinteilung jedoch noch selbst durchgeführt werden. Hinzu kommt die Suche nach Ansprechpartnern, die bei diesen Datensätzen oft nicht angegeben sind. Um die Suche etwas zielgruppengerechter vorzunehmen, können auch Ausstellerverzeichnisse von Fachmessen, sowie Mitgliederlisten von Verbänden oder Teilnehmerlisten von Vorträgen genutzt werden¹⁴⁴. Grundsätzlich sollte abschließend nach jeder Adressgenerierung ein Abgleich mit den vorhandenen Kundendaten vorgenommen werden.

4.4 Rückrufaktion

Um die Wirkung der Mailingaktion quantifizieren zu können, ist es notwendig bei den Angeschriebenen eine Rückrufaktion durchzuführen und über die Ergebnisse Buch zu führen. Durch die Telefonate soll ermittelt werden, ob das Mailing im Unternehmen ankam, und ob es an den Entscheidungsträger gelangt ist. Nur wenn das Mailing, die für den Einkauf von Druckprodukten zuständige Person erreicht hat, besteht die Möglichkeit, dass der potenzielle Neukunde eine Anfrage sendet. Auch bei der Rückrufaktion ist es daher wichtig, mit dem Entscheidungsträger zu telefonieren, da diese Person mit der Thematik vertraut ist.

Der Ablauf der Telefonate folgt einem Gesprächsleitfaden. Durch den Leitfaden wird neben dem Erhalt des Mailings auch der Bedarf an lackierten Druckprodukten abgefragt und der Ansprechpartner erfragt. Durch das Telefonat lässt sich ebenfalls herausfinden, ob hinter dem Entscheidungsträger ein Buying Center steht. Dies ist wichtig, da die weitere Vorgehensweise hiervon abhängt. Es ist zu unterscheiden, ob nur eine Person angesprochen wird oder Vielzahl von Personen, wie es bei einem Buying Center der Fall ist. Ein weiterer Hintergrund für die Rückrufaktion nach dem Mailingversand ist die Erleichterung der Kontaktaufnahme durch den Angeschriebenen mit dem Unternehmen. Dadurch, dass sich das Unternehmen bei dem potenziellen

¹⁴⁴ Vgl. Heidelberg Druckmaschinen AG (2005): Das Kommunikationspaket. Unsere Unterstützung. Für Ihren Erfolg. Kapitel 3, Heidelberg: Heidelberg Druckmaschinen AG

Neukunden meldet, entfällt dieser Schritt für den Neukunden. Sollte dieser noch Fragen haben, so kann er diese nun klären. Dem Neukunden soll vermittelt werden, dass man sich um ihn kümmert, und dass er auf das Unternehmen vertrauen kann. Durch diesen Eindruck kann dann eine Geschäftsbeziehung entstehen.

Bei der Zeitplanung der Rückrufaktion ist zu beachten, dass nicht alle Personen sofort erreichbar sind. Es sollte deshalb genügend Zeit für die Durchführung der Telefonate eingeplant werden.

Die Ergebnisse des Nachfassens nach dem Mailing werden in zwei Stufen bewertet. Direkt nach Beendigung werden die Aussagen der Angeschriebenen ausgewertet. Nach einer Zeitspanne von 4 bis 6 Wochen können dann die eingegangenen Anfragen sowie die tatsächlich erteilten Aufträge analysiert werden. Die Responsequote einer Mailingaktion beträgt im Durchschnitt 1% bis 1,5 %¹⁴⁵. Anhand dieser Zahlen lässt sich bestimmen, ob die Werbemaßnahme erfolgreich abgelaufen ist. Bei einem Adressensatz von 957 sollten sich ca. 10 bis 14 Angeschriebene melden.

¹⁴⁵ Vgl. Gloszeit, Holger (2006): Kundenakquise. S. 12, Planegg: Rudolf Haufe Verlag

5. Fazit

Eine erfolgreiche Neukundengewinnung kann nur durch ein zielorientiertes Verhalten des Verkäufers erreicht werden. Marketingmaßnahmen zur Gewinnung neuer Kunden müssen genau geplant werden, um die richtige Zielgruppe zum richtigen Zeitpunkt auf dem richtigen Weg anzusprechen. Die Ermittlung dieser Richtigkeit stellt die Komplexität der Kundengewinnung dar. Im Vorfeld einer Marketingaktion helfen Analysen, Prognosen und Beobachten des Marktes dem Verkäufer die entsprechenden Instrumente einzusetzen. Es gilt zu bedenken, dass jede Aktion nicht nur zeit- sondern auch kostenintensiv ist.

Um ein Resümee aus den vorangegangenen Maßnahmen der Kundenneugewinnung ziehen zu können, soll tabellarisch das Ergebnis dargestellt werden, bevor näher auf die Punkte eingegangen wird.

Maßnahme	Umfang	betrachteter Zeitraum	Ergebnis
Angebotsverfolgung	41 Kunden	30.3.-31.7.06	4 Folgeanfragen und 5 Folgeaufträge
Telefonate mit umsatzrückläufigen Kunden	35 Telefonate	18.5.-31.7.06	10 Anfragen daraus 4 Aufträge
Mailingaktion	958 Adressaten	4 Monate	Nicht durchgeführt
Schnibbelmarketing	11 Adressaten	3 Monate	Keine Antwort

Tabelle 2.2 Übersicht der Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen

Die stärkste Resonanz auf eine Maßnahme konnte durch die Telefonate mit den umsatzrückläufigen Kunden erzielt werden. 29% der angerufenen Kunden meldeten sich nach dem Telefonat bei der Druckerei Laubengaier und holten Angebote ein. In vier Fällen kam es letztendlich auch zu einer Auftragsvergabe. Die Durchführung dieser Maßnahme war leicht umsetzbar und kann gut von einem Mitarbeiter erledigt werden. Zudem ist der Kostenaufwand für die Telefonate gering. Die Vorbereitung der Maßnahme lässt sich anhand einer guten Kundendatenbank schnell erledigen.

Durch die Angebotsverfolgung konnten Gründe für die Vergabe oder die Nichtvergabe von Aufträgen ermittelt werden. Hauptkriterium war in beiden Fällen der Preis. Auffällig sind die variierenden Antworten bei den Kunden, in

manchen Fällen lagen die Preise weit über der Konkurrenz, in anderen Fällen war die Druckerei der günstigste Anbieter. Erklären lässt sich das dadurch, dass die Preisgestaltung nicht von der Kalkulationssoftware, sondern von der Geschäftsleitung bestimmt wird. Das Ergebnis der Kundenaussagen zeigt, dass hier keine durchgängige Linie eingehalten wird und somit die Preisgestaltung kein einheitliches Bild abgibt. 24% der Kunden meldeten sich nach den Telefonaten mit Anfragen. In fünf Fällen wurde ein Auftrag vergeben. Die Durchführung der Angebotsverfolgung ist ein einfaches Mittel Kunden zu gewinnen. Der Einkauf wird dem Kunden dadurch erleichtert und die Wahrscheinlichkeit, dass der Auftrag vergeben wird, steigt an.

Das Schnibbelmarketing konnte nach drei Monaten keine Ergebnisse vorweisen. Telefonate mit den Angeschriebenen endeten am Empfang und wurden dort abgeblockt. Telefonnummern von den direkten Ansprechpartnern konnten über Recherchen im Vorfeld nicht ermittelt werden. Die Zahl der angeschriebenen Unternehmen war jedoch auch gering. Um diese Maßnahme der Kommunikationspolitik bewerten zu können, müsste die Aktion auf einen längeren Zeitraum ausgedehnt werden und mehr Unternehmen angeschrieben werden. Als Fazit aus der bisherigen Maßnahme lässt sich sagen, dass ein Anschreiben mit einem Ansprechpartner jedoch ohne dessen direkten Kontaktdaten wenig Erfolg versprechend ist. Dies sollte jedoch an einer höheren Zahl von Adressaten nochmals getestet werden. Die geringe Menge an angeschriebenen Unternehmen entstand aus der definierten Zielgruppe der Speedmaster 52-5+Lack sowie dem kleinen Zeitfenster der Recherche für die Durchführung der Aktion. Das Durchsehen von Zeitungen sowie das Aufsetzen eines passenden individuellen Anschreibens sind als zeitintensiv zu bewerten. Die Kosten eines Anschreibens, die Telefonate und das Versenden umfassen, sind eher gering.

Mittels der Mailingaktion wäre eine durchschnittliche Response von 1 % bis 1,5 %¹⁴⁶ bei 957 Adressaten zu erwarten gewesen. Die Aktion wurde jedoch

¹⁴⁶ Vgl. Gloszeit, Holger (2006): Kundenakquise. S. 12, Planegg: Rudolf Haufe Verlag

bisher (Stand 06.09.2006) nicht umgesetzt. Der zeitliche Aufwand ist am höchsten zu bewerten, da hierbei die meisten Personen involviert sind. Neben dem Vertriebsmitarbeiter und der Geschäftsführung wird das Projekt von einem Grafiker, einer Texterin sowie einer Fotografin unterstützt. Die Umsetzung der Ideen des Grafikers in druckreife Daten ebenso wie letzte Änderung am Text sollen von der Grafikabteilung durchgeführt werden. Diese Maßnahme zur Kundengewinnung ist jedoch nicht nur zeit- sondern auch kostenintensiv. Werden Adressen bei Adressbrokern gekauft bzw. gemietet so entstehen zusätzliche Kosten, die bei der Aktion der Druckerei Laubengaijer jedoch nicht anfallen. Kosten die hier entstanden sind, beziehen sich auf das Honorar der extern Beteiligten wie dem Grafiker, der Texterin und der Fotografin sowie Porto für die Versendung des Mailings. Hinzu kommen die Kosten für die Produktion des Mailings sowie der angebotenen Postkartenmusterbox. Ob das Ergebnis den Aufwand lohnt, kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht bewertet werden. Ein telefonisches Nachfassen der Mailingaktion ist bei einer solchen Anzahl von Adressaten von einer Person allein nicht zu leisten. Da jedoch gerade diesem persönlichen Kontakt durch Kunden ein hohes Maß an Wichtigkeit beigemessen wird, könnte der Wegfall dieser Telefonate das Ergebnis negativ beeinflussen.

Insgesamt unterstreicht das Fazit die Aussage, dass Kunden den persönlichen Kontakt mehr zu schätzen wissen. Telefonate und Besuche bei Kunden wurden nicht nur durch zunehmende Auftragsaktivität, sondern auch konkret durch die Kundenaussagen bestätigt, die von der Aufmerksamkeit, sich an sie persönlich zu wenden, positiv überrascht waren.

III. Abschlussbetrachtung

1. Fallbeispiel

An dem folgenden Fallbeispiel soll exemplarisch der Nutzen einer Marketingmaßnahme zur Gewinnung neuer Kunden aufgezeigt werden. Es handelt sich hierbei um eine kleine mittelständische Druckerei, die mittels Kundengewinnung die ungenutzten Kapazitäten ihrer Speedmaster 52-5+Lack auslasten möchte. Als Maßnahme wird eine Mailingaktion gewählt. Um eine möglichst hohe Response auf das Mailing zu erhalten, werden die Adressen bei einem Adressbroker eingekauft. Die Adressen werden nach den Kriterien der in Kapitel I.3.4 definierten Zielgruppe ausgesucht. Die angeschriebenen Firmen weisen einen Bedarf an fünffarbigen Produkten mit Lackauftrag auf und verfügen auch über die nötige Preisbereitschaft, die für die hochwertigen Produkte notwendig ist. Da es sich bei der Produktpalette der Speedmaster 52-5+Lack um exklusive hochwertige Druckprodukte handelt, muss dies bei der örtlichen Eingrenzung der Zielgruppe beachtet werden. Ein zu klein gewähltes Gebiet bietet wenig mögliche Interessenten. Aus diesem Grund sollen nicht nur Firmen in der näheren Umgebung angeschrieben werden, sondern der gesamte Großraum Stuttgart mit 2,7 Mio. Einwohnern¹⁴⁷ betrachtet werden. Dadurch erhöht sich auch die Zahl der möglichen Adressaten aus denen dann nach weiteren Zielgruppenkriterien ausgesucht werden kann. Streuverluste durch eine zu breit gewählte Zielgruppe werden gemindert, da aus einer größeren Masse an Adressen genauer gewählt werden kann. Die über den Adressbroker gekauften Adressen belaufen sich auf 1000. Um die Speedmaster 52-5+Lack wirtschaftlich auszulasten, werden Anfragen mit einem Auftragsvolumen unterhalb des Stundensatzes der Maschine von 196 Euro¹⁴⁸ nicht angenommen. Der Mindestumsatz wird auf

¹⁴⁷ Vgl. VDI Nachrichten (2006): Droht der "Herzkammer" des Landes eine Verödung?. Internet: http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-nachrichten/aktuelle_ausgabe/akt_ausg_detail.asp?cat=1&id=29593, 03.10.2006

¹⁴⁸ Bundesverband Druck und Medien (Hrsg.) (2006): Kosten- und Leistungsgrundlagen für Klein- und Mittelbetriebe in der Druck- und Medienindustrie. Ausgabe 2006. S. 69, Wiesbaden: Print & Media Forum AG

200 Euro festgelegt. Der Aufbau des Mailings orientiert sich an dem in Kapitel II.4.2 beschriebenen Mailing. Bei der Erstellung des Mailings wird davon ausgegangen, dass keine Kosten für Fotos entstehen, da Bilder aus dem Archiv der Druckerei genutzt werden. Die Kosten des Mailings belaufen sich mit Porto und Fremdarbeit auf 4.500 Euro.

Die Zahl der Rückläufer beläuft sich auf 100 Stück. Hiervon liegen 50 Anfragen unter dem festgelegten Mindestumsatz von 200 Euro und werden aus diesem Grund abgelehnt. Die restlichen 50 Anfragen lassen sich in drei Gruppen aufteilen:

- Mindestumsatz, durchschnittlich 200 Euro
- mittlerer Umsatz, durchschnittlich 450 Euro
- hoher Umsatz, durchschnittlich 600 Euro

Anzahl Kunden	Gesamtes Auftragsvolumen in Euro
20 Kunden	4.000 €
10 Kunden	4.500 €
10 Kunden	6.000 €
Σ	14.500 €

Tabelle 3.1 Auftragsübersicht des Fallbeispiels

Bei den Aufträgen für rund 200 Euro könnte es sich z.B. um einen Auftrag für einen fünffarbigen lackierten Flyer in einer Auflagenhöhe von 500 handeln. Dieser Flyer könnte z.B. eine Menükarte bei einem Galadiner zum 100-jährigen Firmenbestehen sein. Der Lack würde somit nicht nur durch den Glanz Hochwertigkeit vermitteln, sondern würde auch als Schutz dienen. Denkbar wäre auch der Einsatz von Duftlack für die Menükarte.

Ein Produkt im Wert von ca. 450 Euro wäre eine Informationsbroschüre im Format A 5, deren Umschlag 5/5 farbig + Lack und deren Inhalt 2/2-farbig + Lack mit einer Auflage von 500 Exemplaren. Hierbei könnte es sich um eine Informationsbroschüre für eine Produktpräsentation handeln. Der Inhalt des Produkts könnte in schwarz und der Sonderfarbe des Kundenunternehmens gehalten sein und als zusätzlicher Schutz mit einem Mattlack versehen sein. Da das Printprodukt öfters durchgeblättert wird während der Präsentation und auch später um etwas nachzuschauen, ist ein derartiger Schutz durch Lack vorteilhaft. Der Umschlag der Broschüre ist durch den Auftrag von Glanzlack besonders ansprechend und bietet ebenfalls Schutz.

Beispielhaft für ein Produkt im Wert von 600 Euro soll hier eine Einladungsklappkarte mit drei Sprachwechseln aufgeführt werden. Das Produkt könnte beidseitig fünffarbig und glanzlackiert gefertigt werden und dadurch einen edlen Eindruck vermitteln. Die Einladungskarte könnte mit einer Auflage von 400 Exemplaren zu einer Vernissage eines Künstlers einladen. Möglich wäre die Abbildung eines Werkes des Künstlers. Daher empfiehlt sich die Glanzlackierung, da hierdurch Farben noch brillanter und farbiger wirken.

Umsatz pro Auftrag in Euro	Zeitaufwand in Minuten	Aufträge	Zeitaufwand insgesamt in Stunden
200 €	35 min.	20	11,6 h
450 €	100 min.	10	17 h
600 €	105 min.	10	17,5 h

Tabelle 3.2 Übersicht des Zeitaufwands

Mittels der Tabelle lässt sich der Gesamtzeitaufwand für die Fertigung der Aufträge der Neukunden ermitteln. Insgesamt werden 46,1 Stunden an der Speedmaster 52-5+Lack zur Produktion benötigt. Dies beinhaltet neben dem Druck auch Rüstzeiten in der die Maschine für den jeweiligen Auftrag eingerichtet und nach dem Druck gereinigt wird. Es ergeben sich mit dem Stundensatz¹⁴⁹ der Speedmaster 52-5+Lack von 196,20 Euro somit die folgenden Kosten für die Aufträge:

$$46,1 \text{ h} \times 196,2 \text{ €} = 9.045 \text{ €}$$

Weiterhin kann davon ausgegangen werden, dass die neu geworbenen Kunden wieder bei der Druckerei bestellen werden. Ein leichter Anstieg der

¹⁴⁹ Der Stundensatz beinhaltet: Personal-, Sachgemeinkosten, Miete- und kalkulatorische Kosten, Fertigungs- und Sekundärkosten

Nachfrage wird im weiteren Zeitverlauf erwartet und mit eingerechnet. Somit ergibt sich das in Tabelle 3.3 abgebildete Ergebnis

Vorgang	Vorgang bewertet in Euro
50 neue Kunden	14.500 €
Multiplikatoreffekt	29.000 €
Anstieg der Nachfrage der neuen Kunden	5.000 €
Σ	48.500 €

Tabelle 3.3 Gesamtumsatz Mailingaktion

Die Neukundengewinnung führt zu einem Gesamtumsatz von 48.500 Euro. Eine Gegenüberstellung des Gesamtumsatzes und der Kosten, die durch die Mailingaktion entstanden sind und der Kosten, die durch die Produktion der Aufträge der neuen Kunden verursacht wurden, gibt Auskunft über den Erfolg der Mailingaktion. Durch den Multiplikatoreffekt und die gesteigerte Nachfrage erhöhen sich folglich dementsprechend die Kosten für die Produktion der Aufträge.

Gesamtumsatz Neukunden	48.500 €
Kosten Mailing	-4.500 €
Kosten Produktion	-21.110€
Σ	22.390 €

Tabelle 3.4 Gewinn der Mailingaktion

Mit einem Gewinn von ca. 22.400 Euro ist die Mailingaktion als erfolgreich zu bezeichnen. Die Kapazitäten der Speedmaster 52-5+Lack werden stärker ausgelastet. Die Druckmaschine ist 108 h Stunden mit Druckaufträgen der Neukunden belegt. Die Plankapazität im Einschichtbetrieb liegt bei 220 Tagen, d.h. 1.540 Stunden bei 7 Stunden täglicher Arbeit. Resultierend daraus ergibt sich, dass durch die Mailingaktion 7 % der Plankapazität genutzt werden, was ebenfalls als erfolgreich bewertet werden kann.

2. Voraussetzungen an die Druckerei

Eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur Kundenneugewinnung setzt folgende Gegebenheiten voraus: Um eine Aussage über den Erfolg einer Marketingmaßnahme treffen zu können, muss bekannt sein, wie viel Umsatz mit der Druckmaschine erwirtschaftet wird. Ein Gesamtumsatz ist für diese Betrachtung ungeeignet. Anhand dieser Kennzahl lässt sich nicht ermitteln, ob der Umsatz der betreffenden Maschine tatsächlich erhöht werden konnte. Dem Umsatz gegenüber stehen die jährlichen Kosten, die durch die Maschine verursacht werden, die sich bei der Speedmaster auf etwa 261.396 Euro¹⁵⁰ bei einschichtigem Betrieb belaufen. Die Ermittlung des Umsatzes an der Speedmaster 52-5+Lack kann entweder durch die Kalkulationssoftware durchgeführt oder manuell durch die Auswertung der Stundenzettel errechnet werden, insofern keine Betriebsdatenerfassung eingesetzt wird. Somit lässt sich der Umsatz der Speedmaster 52-5+Lack zuordnen und ermöglicht die Beobachtung der Umsatzkurve im zeitlichen Verlauf nach einer durchgeführten Marketingmaßnahme. Eine Bewertung der Maßnahme wird hierdurch ermöglicht und kann bei Erfolg nochmals durchgeführt werden.

Der Umsatz allein reicht jedoch nicht aus, um die Neukundengewinnung als erfolgreich zu bewerten. Weiterhin ist es wichtig zu wissen, zu welchem Prozentsatz die Teilaggregate – fünftes Farbwerk und das Lackwerk – an der Maschine ausgelastet werden. Die alleinige Betrachtung der Fertigungszeit gibt lediglich Auskunft über den Kapazitätsnutzungsfaktor¹⁵¹. Gerade bei der Speedmaster 52-5+Lack ist jedoch der Belegungsgrad von höchster Bedeutung. Nur wenn auf der Speedmaster tatsächlich nur fünffarbige Druckjobs mit Lack laufen, ist einzig die Betrachtung des Kapazitätsnutzungsfaktors zweckmäßig. Da dies in der Realität selten der Fall ist, muss differenziert

¹⁵⁰ Bundesverband Druck und Medien e.V. (Hrsg.) (2006): Kosten- und Leistungsgrundlagen für Klein- und Mittelbetriebe in der Druck- und Medienindustrie. Ausgabe 2006. S. 35, Wiesbaden: Print & Media Forum AG

¹⁵¹ siehe Glossar

werden, welche Art von Aufträgen auf der Maschine gefertigt werden. Ist der Belegungsgrad des fünften Druck- und des Lackwerks nicht ausreichend hoch, so zeigt dies, dass die Maschine mit Aufträgen belegt war, die diese nicht effektiv nutzen. Der Belegungsgrad stellt die Gesamtfertigungszeit in Relation zur Ist-Fertigungszeit der Teilaggregate wie des Lackwerks¹⁵². Erstrebenswert wäre ein Belegungsgrad von 100 % durch die Gewinnung neuer Kunden zu erreichen. Zur Ermittlung des Belegungsgrades kann ebenfalls eine Kalkulationssoftware genutzt werden. Eine manuelle Auswertung durch Stundenzettel oder Auftragstaschen stellt einen sehr großen Aufwand dar und ist daher nicht geeignet.

Die Bewertung einer Marketingmaßnahme mittels Umsatz und Kosten lässt sich nur mit dem korrekten Stundensatz durchführen. Die so genannten gesplitteten Stundensätze sind zu vermeiden. Bei dieser Berechnung des Stundensatzes werden die fixen Kosten der stillstehenden Aggregate nicht in den Stundensatz der Maschine eingerechnet. Somit kann der mit diesem Stundensatz ermittelte Preis für den Kunden die Kosten der Maschine nicht decken. Folglich kann durch die verzerrte Darstellung der Kosten nicht der tatsächlich erwirtschaftete Gewinn mit neuen Kunden dargestellt werden, wenn mit gesplitteten Stundensätzen kalkuliert wird. Die Kostenunterdeckung wird nicht sichtbar und die Notwendigkeit der Kundenneugewinnung verschleiert. Daher ist es eine Voraussetzung für die Bewertung von Maßnahmen zur Kundenakquise die Ermittlung des richtigen Stundensatzes. Die Werte des Bundesverbandes Druck und Medien dienen lediglich als Kennzahlen, daher sollte jedes Unternehmen selbst die eigenen Stundensätze berechnen.

Um die Auslastung der Speedmaster 52-5+Lack langfristig zu erhöhen, sollte der Neukundengewinnung die Kundenbindung folgen. Dies setzt voraus, dass innerhalb der Druckerei die organisatorischen und technischen Voraussetzungen gegeben sind, um den Kunden langfristig an das Unternehmen binden zu können. Da die Gewinnung neuer Kunden weitaus kapitalin-

¹⁵² Vgl. Finkbeiner, Gerd; Matt, Bernd J (2000): Waypoints. Zukunftspotenziale der Druckindustrie. Kapitel 4.1.2.3.2., S. 22, Offenbach: Internationale Senefelder Stiftung

tensiver¹⁵³ ist als die Bindung bestehender Kunden, sollte die Druckerei hohen Wert auf die Kundenzufriedenheit legen. Im Vordergrund steht hierfür die Qualität der Produkte und der Service der Mitarbeiter. Organisatorische Defizite lassen sich mittels einer Soll-Ist-Analyse aufdecken und durch eine Prozessoptimierung beheben. Um den Kunden einen optimalen Service bieten zu können, sollte zumindest ein Mitarbeiter ausschließlich für die Kundenbetreuung zuständig sein. Der Kunde hat somit einen Ansprechpartner in der Firma, der im Idealfall zu jeder Zeit Auskunft über den Status eines Auftrags geben kann. Ein weiterer Mitarbeiter sollte sich um die Durchführung von Marketingmaßnahmen zur Kundenneugewinnung kümmern. Diese Arbeit benötigt viel Zeit, da der Markt ständig beobachtet werden muss. Auch die Planung der Maßnahme sowie deren Durchführung sind zeitintensiv und sollten daher von einem Mitarbeiter geleistet werden, der sich nur hierum kümmert. Nur so kann gewährleistet werden, dass sich dieser Mitarbeiter einzig und allein darauf konzentrieren kann und die entwickelte Maßnahme erfolgreich ist.

¹⁵³ Vgl. Wolff, G. (1997): Erfolg durch Kundenorientierung in der Versicherungswirtschaft – Beziehungsmarketing, S. 155, in Zeitschrift für das Versicherungswesen, 1997, Nr. 6, Zit. nach Müller, Prof. Dr. Stefan; Strothmann, Dr. Helmuth (Hrsg.) (1998): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern. S. 132. München: Verlag C. H. Beck

Literaturverzeichnis

Altmann, Hans C. (2006): Mut zu neuen Kunden. 7. Aufl., Heidelberg: Redline Wirtschaft

Aumiller, Josef (2005): Marktstrukturen, Trends und Erfolgsfaktoren im Akzidenz- und Verlagsdruck. Vortrag 23.07.2005, Hochschule der Medien, Stuttgart

Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsg.) (2004): Handbuch Industriemarketing. Strategien – Instrumente – Anwendungen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler

Bauer, Matthias (2000): Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen: kritische Ereignisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler

Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketingkonzeption. Grundlagen des Zielstrategischen und operativen Marketing-Management. 8.Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

Belz, Christian; Bieger, Thomas (2004): Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile: Frankfurt: Redline Wirtschaft

Bruns, Andreas M. (2005): Kundenbindung und Verkauf. Verkaufskultur im 21. Jahrhundert – vom Hardselling zur erfolgreichen Kunden-Partnerschaft. Renningen: expert verlag

Bundesverband Druck und Medien e.V. (Hrsg.) (2006): Kosten- und Leistungsgrundlagen für Klein- und Mittelbetriebe in der Druck- und Medienindustrie. Ausgabe 2006. Wiesbaden: Print & Media Forum

Bundesverband Druck und Medien e.V. (2005): Die Deutsche Druckindustrie in Zahlen. Ausgabe 2005. Wiesbaden: Bundesverband Druck und Medien e.V.

Buzzel, R. D.; Gale, B. T. (1989): Das PIMS Programm. Strategien und Unternehmenserfolg. Wiesbaden Zit. nach Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketing-Konzeption Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Management. 8. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

Corsten, Univ-Prof. Dr. Hans; Reiß, Univ-Prof. Dr. Michael (Hrsg.) (1999): Betriebswirtschaft. 3. Aufl., München, Wien: R. Oldenbourg Verlag

Deutscher Marketing-Verband e.V. (Hrsg.) (2006): Absatzwirtschaft. Ausgabe 9, Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt

Deutscher Drucker Verlagsgesellschaft (2006): Deutscher Drucker. Ausgabe 23. Ostfildern: Deutscher Drucker Verlagsgesellschaft

Dietze, Ulrich (2006): bvdv Marketinginfo. Angebotsverfolgung effizient managen. Wiesbaden: Print & Media Forum

Eckert, H. von (2005): Praxishandbuch Vertrieb. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor

Esch, Prof. Dr. Franz-R.; Hermann, Prof. Dr. Andreas; Sattler, Prof. Dr. Henrik. (2006): Marketing. Eine managementorientierte Einführung. München: Verlag Franz Vahlen

Fehr, E.; Schwarz, F. (2002): Psychologische Grundlagen der Ökonomie. In Neue Züricher Zeitung, Zürich 2002 Zit. nach Rutschmann, Marc (2005): Kaufprozesse von Konsumenten erkennen und lenken. Mehr Marktanteil mit neuem Marketing. Heidelberg: mi-Fachverlag, SV Fachbuch

Finkbeiner, Gerd (2005): Globalisierung in der Druckindustrie – Rahmenbedingungen, Trends, Auswirkungen. Vortrag 23.07.2005, Stuttgart: Hochschule der Medien

Finkbeiner, Gerd; Matt, Bernd J. (2000): Waypoints. Zukunftspotenziale der Druckindustrie. Offenbach: Internationale Senefelder Stiftung

Gloszeit, Holger (2006): Kundenakquise. Planegg: Rudolf Haufe Verlag

Goldmann, Heinz M. (2002): Wie man Kunden gewinnt. Aufl. 13, Berlin: Cornelsen Verlag

Griffin, Jack (2000): Richtig kommunizieren im Beruf. Landsberg/ Lech: verlag moderne industrie

Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.) (2003): Kundenwert. Grundlagen – Innovative – Praktische Umsetzung. 2. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler

Heidelberg Druckmaschinen AG (2006): Speedmaster SM 52. Inline Veredelung: neue Marktchancen im Format A3. Heidelberg: Heidelberg Druckmaschinen AG

Heidelberg Druckmaschinen AG (2005): Das Kommunikationspaket. Unsere Unterstützung. Für Ihren Erfolg. Heidelberg: Heidelberg Druckmaschinen AG

Hellmann, Kai-U.; Schrage, Dominik (Hrsg.) (2005): Das Management der Kunden. Studien zur Soziologie des Shopping. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage

Jäger, Prof. Dr. (2003/2004): Vorlesungsmitschriebe Druckmarketing. Sommersemester 2003/2004. Stuttgart: Hochschule der Medien

Jürries, Alexander (2005): Perfekte Werbebriefe. Kunden erfolgreich akquirieren. Freiburg i. Br.: Rudolf Haufe Verlag

Kipphan, H. (Hrsg.) (2000): Handbuch der Printmedien. Technologien und Produktionsverfahren. Heidelberg:

Knoblich, Univ.-Prof. Dr. Hans; Scharf, Prof. Dr. Andreas; Schubert, Prof. Dr. Bernd (2003): Marketing mit Duft. 4. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Kroeber-Riel, Univ.-Prof. Dr. Werner; Weinberg, Univ.-Prof. Dr. Peter (2003): Konsumentenverhalten. 8. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

Meyer, Prof. Dr. Anton; Davidson, Prof. J. Hugh (2001): Offensives Marketing Freiburg i. Br.: Haufe Mediengruppe

Möding, Prof. Dr. Wilfried; Schmid, Prof. Dr. Sybille; Beck, Joachim (2006): Marketing. Grundlagen und Instrumente. Haan-Gruiten : Verlag Europa-Lehrmittel

Müller, Prof. Dr. Stefan; Strothmann, Dr. Helmuth (Hrsg.) (1998): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. München: Verlag C. H. Beck

Olfert, Prof. Dipl.-Kfm. Klaus; Rahn, Dipl.-Kfm. Dipl.-Betriebswirt Horst-J. (Hrsg) (2005): Einführung in die Betriebswirtschaft. 8. Aufl., Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag

Rutschmann, Marc (2005): Kaufprozesse von Konsumenten erkennen und lenken. Mehr Marktanteil mit neuem Marketing, Heidelberg: mi-Fachverlag, SV Fachbuch

Schneider, Willy (2000): Kundenzufriedenheit – Strategie, Messung, Management. Landsberg/ Lech: verlag moderne industrie

Smidt, Wolfhart; Marzian, Sieghard H. (2001): Brennpunkt Kundenwert. Mit dem Customer Equity Kundenpotenziale erhellen, erweitern und ausschöpfen. Berlin u. a.: Springer-Verlag

Sonnenschein, Martin; Zapp, Harald; Freyberg, Axel (2006): Customer Energy. Wie Unternehmen lernen, die Macht des Kunden für sich zu nutzen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler

Schoeffler, S.; Buzzell, R. V.; Heany, D. F. (1974): Impact of Strategic Planning on Profit Performance. in Havard Business Review Zit. nach Becker, Prof. Dr. Jochen (2006): Marketing-Konzeption Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Management. 8. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

Steffenhagen, Hartwig (2004): Marketing Eine Einführung. 5. Aufl. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer

Stippel, Peter (2006): No risk 2007 no fun. Die 25. Große Planungsfrage. In Absatzwirtschaft, 2006, Nr. 9, Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt

Wöhe, Dr. Dr. h. c. mult. Günter; Döring, Dr. Ulrich (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 22. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

Wolff, G. (1997): Erfolg durch Kundenorientierung in der Versicherungswirtschaft – Beziehungsmarketing. In Zeitschrift für das Versicherungswesen, 1997, Nr. 6, Zit. nach Müller, Prof. Dr. Stefan; Strothmann, Dr. Helmuth (Hrsg.) (1998): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern. München: Verlag C. H. Beck

Internetquellen

Adventure project (2006): Camel Trophy. Internet: <http://www.adventureproject.de/ct/index.shtml>, 03.10.2006

AZ Direct arvato services: AZ Online Preise. Internet <http://az-direct.com/azonline/html/pricelist.html>, 04.07.2006

Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammer (2006). Die Konjunktur bleibt auf Expansionskurs. Internet [http://www.bw.ihk.de/index.php?id=48&tx_ttnews\[tt_news\]=267&tx_ttnews\[backPid\]=65&cHash=799d38a454](http://www.bw.ihk.de/index.php?id=48&tx_ttnews[tt_news]=267&tx_ttnews[backPid]=65&cHash=799d38a454), 03.09.2006

Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006): Ausblick. Internet <http://www.bvdm-online.de/Zahlen/ausblick.php>, 31.07. 2006

Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006): Die deutsche Druckindustrie im Überblick. Internet <http://www.bvdm-online.de/Zahlen/>, 31.07.2006

Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006): bvdm—Konjunkturtelegramm: Deutsche Druckindustrie im Juli 2006. Internet <http://www.bvdm-online.de/Zahlen/konjunktur.php>, 31.07.2006

Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006): Pressemitteilung. Druckindustrie leidet unter anhaltendem Preisdruck. Internet: <http://www.bvdmonline.de/Aktuelles/Pressemeldungen.php?&action=load&Group=0&ID=270>, 31.07.2006

Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006): Umsätze der deutschen Druckindustrie nach Erzeugnissen. Internet <http://www.bvdm-online.de/Zahlen/umsaetze.php>, 31.07. 2006

Bundesverband Druck und Medien e.V. (2006): Werbung im Internet und Kino wächst – Auch Direktwerbung kommt an. Internet <http://www.bvdm-online.de/Aktuelles/index.php?&action=load&Group=0&ID=66>, 31.07. 2006

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2006): Pressemitteilung. Umweltmanagement stärkt Wettbewerbsfähigkeit. Internet http://www.umweltministerium.de/pressemitteilungen/pressemitteilungen_ab_22112005/pm/37546.php, 30.08. 2006

Deutsche Bank (2006): Presse. Internet: <http://www.q110.de/>, 23.08.2006

Deutsche Bank (2006): http://www.deutsche-bank.de/presse/de/content/presse_informationen_2005_2644.htm?month=4, 23.08.2006

Deutsche Papier (2006): Matt. Papierübersicht. Internet: http://deutschepapier-click2print.de/orchidee/index.php?page_id=5&c2p=69&PHPSESSID=987624471b2a4d96b9a68ccf6f5442c8, 12.09.2006

Deutsche Papier (2006): Matt gestrichen. Papierübersicht. Internet http://www.deutsche-papier.de/index_produkte_matt_gestrichen.htm, 11.09.2006

Deutsche Papier (2006): Naturpapiere. Papierübersicht. Internet: http://www.deutsche-papier.de/index_produkte_naturpapiere.htm, 11.09.2006

Deutsche Papier (2006): Verpackung. Papierübersicht. Internet http://www.deutsche-papier.de/index_produkte_verpackung.htm, 12.09. 2006

Deutsche Post AG (2006): Produkte. Internet: <http://www.deutschepost.de/dpag?xmlFile=10379>, 12.09.2006

Deutsche Vertriebsberatung (2006): Tipps. Internet: www.deutschevertriebsberatung.de, 22.03.2006

Druckhaus Münster (2006): Druckhaus Münster. Internet: http://www.druckhaus-muenster.de/zur_Firma/zur_firma.html, 23.09.2006

Euro Art Marketing (2004) Dipl.-Kffr. Karin Bäck Benchmark
Neukundengewinnung Ergebnis der Online-Umfrage „Wer gewinnt wie Neukunden?“ Internet <http://www.euc.de/umfrage/umfrage20040420-1.pdf#search=%22kosten%20neukundengewinnung%22>, 23.08.2006

Find Druck und Design (2006): Kontakt. Internet: <http://www.find-druck.com/einfacher-kontakt.html>, 23.09.2006

Find Druck und Design (2006): Zum Betrachten. Internet: <http://www.find-druck.com/zum-betrachten.html>, 23.09.2006

Forschungsgesellschaft Druck e.V. (2006): Die fogra Forschungsgesellschaft Druck e.V.. Internet: www.fogra.org, 01.10.2006

Forschungsgesellschaft Druck e.V. (2006): Qualität. Internet: <http://www.fogra.org/>, 12.7.2006

Freelance-Market.de , (2006): Allgemein Grafiker <http://www.freelance-market.de/app/navi.php?main=anzeigen&dienstleistung=Grafiker-Allgemein&phpID=05932797999ec2b8fde0596c7ae26c8c>, 12.09.2006

Gelbe Seiten. Internet: www.gelbeseiten.de, 03.05.2006

Gesellschaft für Konsum (2006): Konsumklima: Gute Stimmung wankt. Internet: <http://www.gfk.com/index.php?lang=de>, 05.09. 2006

Grafisches Zentrum Drucktechnik (2006): AWS Drucktechnik. Leistungen. Bogen-Offset <http://www.gzd.de/FirmenGruppe.htm>, 23.09.2006

Grafisches Zentrum Drucktechnik (2006): Kontakt. Internet: <http://www.gzd.de/FirmenGruppe.htm>, 23.09.2006

Heidelberg Druckmaschinen AG (2006): Produkte. Internet: http://www.heidelberg.com/www/html/de/content/products/sheetfed_offset/35x50/speedmaster_sm_52,overview?breadCrumbUsed=true, 11.07.2006

Landeshauptstadt Stuttgart, Bürgermeisteramt, Stabsstelle Wirtschaftsförderung; Wirtschafts- und Industrievereinigung Stuttgart e.V. (2006): Unternehmen. Internet: <http://www.synergiepark-stuttgart.de/deutsch/deutsch.html>, 01.10.2006

Memo (2006): Büroartikel. Internet: memo <http://www.memo.de/index.jsp?page=group.jsp&groupId=9793>, 12.09.2006

Memo (2006): Büroartikel. Internet: http://www.memo.de/Bueroartikel/Versand_und_Verpackung/Briefumschlaege/memo_DIN_Lang_mit_Haftklebung.memo?groupId=7378&page=group.jsp, 12.09.2006

Memo (2006): Büroartikel. Internet: http://www.memo.de/Bueroartikel/Papierre_und_Etiketten/Etiketten_und_Zubehoer/Selbstklebende_EDV-Etiketten.memo?groupId=818&page=group.jsp, 12.09.2006

Schefenacker GmbH (2006): Leistungen. Internet: <http://www.schefenacker-druck.de/>, 23.09.2006

Score Marketing, Portmann, Christoph (2004): Die Grundlage für nachhaltige Erfolge im Verkauf. Internet <http://www.scoremarketing.ch/WissensBox/pdfs/lesenswert/verkaufsplanungskonzeptkmu0506.pdf#search=%22R%C3%BCcklauf%20direktmarketing%20kennzahl%22>, 19.08. 2006

Umweltministerium Baden-Württemberg (2006): Wirtschaft und Umwelt. E-MAS - Umweltorientierte Unternehmensführung. Internet <http://www.um.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/3440/>, 30.08.2006

VDI Nachrichten (2006): Droht der "Herzkammer" des Landes eine Verödung?. Internet: http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-nachrichten/aktuelle_ausgabe/akt_ausg_detail.asp?cat=1&id=29593, 03.10.2006

Verlagsgruppe Passau (2006): Konzernstruktur. Internet: <http://www.vgp.de/cms.php?i=11>, 25.09.2006

Wikipedia (2006): Marktsegmentierung. Internet <http://de.wikipedia.org/wiki/Marktsegmentierung>, 30.08.2006

Wikipedia (2006): Strategie. Internet: <http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie> , 12.07.2006

W. Kohlhammer Druckerei GmbH (2006): Druck + Repro. W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. Druck. Internet: <http://www.kohlhammer.de/kohlhammer.de/>, 23.09.2006

Glossar

B2B	Kurzform für Business-to-Business, Geschäftsbeziehung zwischen zwei Unternehmen
B2C	Kurzform für Business-to-Customer, Geschäftsbeziehung zwischen einem Unternehmen und Privatpersonen
Buying Center	Gruppe von Personen, die interdisziplinär über den Einkauf entscheidet
Chinesische Broschur	Spezielle Art der Buchbindung, bei der die einzelnen Seiten des Inhalts jeweils aus einem einmal gefalzten aber nicht durchtrennten Bogen bestehen. D.h. der Bogen ist nur einseitig bedruckt, da die Rückseite geschlossen bleibt.
CI	Corporate Identity. Erscheinungsbild eines Unternehmens nach außen hin
Claim	Werbespruch
CtP	Computer to Plate. Verfahren zur Bebilderung der Druckplatten, bei der die Daten zur Bebilderung direkt vom Computer digital an den Belichter (Maschine zur Bebilderung) gesendet werden.
Directmailing	Personalisierter Werbebrief

Fogra	Forschungsgesellschaft Druck e.V., die sich für die Förderung der Bereiche Forschung, Entwicklung und Anwendung der Drucktechnik einsetzt ¹⁵⁴
Inline Fertigung	Fertigung in einem Durchgang auf einer Maschine
Kammerrakel	Gerät zur Dosierung des Farbauftrags an einer Druckmaschine
Kapazitätsnutzungsfaktor	Diese Kennzahl setzt die geplante bzw. die effektive Periodenkapazität in Verhältnis zur maximalen Arbeitsplatzkapazität, ein Wert über 25 % ist erstrebenswert ¹⁵⁵ .
Lettershop	Unternehmen, dass die Abwicklung von Werbesendungen ausführt wie z.B. Personalisieren und Kuvertieren der Briefsendungen
Man power	Potenzial der Mitarbeiter
Mailing	Werbebrief
PIMS Projekt	Profit Impact of Market Strategies, Datenpool mittels dessen Faktoren erforscht werden, die mit dem ROI (Return on Investment) und dem

¹⁵⁴ Forschungsgesellschaft Druck e.V. (2006): Die fogra Forschungsgesellschaft Druck e.V.. Internet: www.fogra.org, 01.10.2006

¹⁵⁵ Finkbeiner, Gerd; Matt, Bernd J. (2000): Waypoints. Zukunftspotenziale der Druckindustrie. Kap. 4.1.2.3.2, S.21, Offenbach: Internationale Senefelder Stiftung

	Cash Flow (Differenz zw. Einzahlungen und Auszahlungen aus laufenden Geschäftstätigkeiten) in Wechselbeziehung stehen ¹⁵⁶ .
Point of Sale (POS)	Verkaufsort
PostPress	Weiterverarbeitung
Response	Resonanz auf eine Marketingaktion (z.B. einer Aussendung von Werbebriefen), die den Rücklauf in Zahlen bewertet.
Scribble	Konzeptzeichnung eines Layouts
SWOT-Analyse	Kurzform von Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses), Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats). Instrument zur Betrachtung der Ist-Situation
Wegschlagen	Einziehen der Druckfarbe bzw. des Lacks in das Bedruckmittel, rein oxidative Trocknung
Worst case Szenario	Bei der Planung und Prognose verwendetes Konstrukt, bei dem vom ungünstigsten Fall ausgegangen wird.

¹⁵⁶ Vgl. Wöhe, Dr. Dr. h. c. mult. Günter; Döring, Dr. Ulrich (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 112, 22. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

Anhang

Kurzinterview mit Herrn Schreiber, Heidelberger Druckmaschinen AG
(Juni 2006)

An welche Zielgruppe richtet sich das Produktportfolio der Speedmaster 52-5+Lack?

Mit der Speedmaster 52-5+Lack werden hochwertige Drucksachen produziert, die vor allem für Markenartikler interessant sind. Drucksachen von Daimler Chrysler werden ausschließlich mit Glanz- oder Mattlack versehen.

Wie wird der Glanz eines lackierten Druckprodukts gemessen?

Der Glanz wird mittels eines Reflektionsmessgeräts ermittelt, der mittels eines Lichtstrahls die Reflexion misst. Der höchste Glanzwert kann mit UV-Lack erreicht werden. Dieser liegt bei 90 bis 95 Glanzpunkten.

Wie viele Speedmaster 52-5+Lack sind in Baden-Württemberg installiert?

Von der kleinformatischen Speedmaster sind 5 Druckmaschinen in Baden-Württemberg installiert, deutschlandweit sind es 22 Maschinen. Von der Speedmaster im Format 70 x 100 cm sind weitaus mehr Maschinen in Betrieb.

Werden mehr Druckmaschinen mit Dispersionslack oder mit UV-Lack verkauft?

Auf dem Markt sind derzeit Druckmaschinen mit Dispersionslack eindeutig verbreiteter.

Eidesstattliche Erklärung

Name: Domé
Vorname: Rebecca
Matrikelnummer: 13226

Hochschule der Medien, Stuttgart
Fachbereich 1 – Druck und Medien
Studiengang Print-Media-Management
Sommersemester 2006

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit mit dem Thema

„Kundenneugewinnung am Beispiel der Heidelberg Speedmaster 52-5+Lack, Druckerei Laubengaier“

selbstständig und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.